

أثر وفاعلية عملية الهندرة علي أداء العاملين في قطاع الاتصالات بتشاد

مصطفى محمد تلكو و محمد عبدالعاطي عبدالله

قسم ادارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة النيلين talkomoustapha@gmail.com

المستخلص

تناولت الدراسة أثر وفاعلية عملية الهندرة علي أداء العاملين في قطاع الاتصالات بتشاد وهدفت الدراسة الي معرفة العلاقة بين الهندرة وكفاءة الأداء في شركات الاتصالات بتشاد ومعرفة العلاقة بين الهندرة والأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات بتشاد. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها هنالك علاقة ايجابية بين الهندرة وكفاءة إنتاجية العاملين ، فقيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التي تمت مناقشتها ينعكس ايجاباً على انتاجية العاملين والتوفيق بين الإمكانيات البشرية والمادية في كفاءة الأداء والعوامل البيئية بهدف زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعه إضافة إلي التدريب المستمر يعني رفع مستوى انتاجية العاملين ، ومما لاشك فيه أن التدريب الذي يحصل عليه العامل يساعد في زيادة الانتاجية. أوصت الدراسة بأن يتم الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموارد البشرية وأن يؤخذ ذلك ضمن معايير الهندرة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بالشركة ، لتحقيق أعلى إنتاجية وأن يكون محور الموارد البشرية من أهم محاور الاستراتيجية العامة للمنظمات وضرورة اشراك مديري إدارات الموارد البشرية ضمن أعضاء مجالس إدارات الشركات ، فمشاركة مديروا الموارد البشرية في هذه المجالس من شأنه أن يساهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

المقدمة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والأداء الوظيفي في

قطاع الاتصالات بتشاد.

أهداف الدراسة:

1. معرفة العلاقة بين الهندرة وكفاءة الأداء في شركات الاتصالات بتشاد.

2. معرفة العلاقة بين الهندرة والأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات بتشاد

حدود الدراسة:

– الحدود الزمانية: 2010م-2020م

– الحدود المكانية : اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركات الاتصالات بتشاد.

أولاً: مفهوم وأهمية كفاءة الأداء

تمهيد :-

نقوم في حياتنا اليومية وبشكل مستمر بتكوين آراء عن الناس الذين نتعامل معهم في العلاقات الاجتماعية ويتم ذلك بشكل عرضي دون قصد وغالباً دون وعي ، ونادراً مايكون بشكل منتظم ، وعندما تنتقل إلى المنشآت فإننا نجد أن على المشرفين أن يقوموا باستمرار في الحكم على مساهمات وقدرات مرؤوسهم أن بعض الأفراد أكثر قدرة من غيرهم للقيام بنوع معين من الأعمال، وأن آخرين لايمكن الاعتماد عليهم في إكمال انجاز العمل الموكل إليهم، في حين أن آخرين يبدون إبداعاً كبيراً ويمكن الاعتماد عليهم في انجاز مشروعات دون حاجة لإشراف كبير عليهم وأن المشرف يجب أن يقرر من يستحق علاوة من مستخدميه، وما هو المكان اللائق لمستخدم آخر، ومن سيتم نقله، ومن سيتم ترقيته... الخ

يعتبر الأفراد الذين يمثلون الموارد البشرية بالمنظمة وأحد من أهم الموارد للشركات اليوم، وكيفية إدارتهم أصبحوا أكثر أهمية بسبب العديد من الموارد الأخرى اللازمة لنجاح المنظمة فمن الضروري وضع أطر مرجعية مختلفة للنظر في قضايا إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.

وقد أثرت علي حصص المنظمات السوقية والمنظمة التي تريد توسيع حصصها أو على الأقل المحافظة عليها لابد لها من أن تحسن توظيف وإستغلال مواردها المادية والبشرية، الأمر الذي يقتضي الحصول علي أكبر إنتاجية من هذه الموارد، ومن المعروف أن مفهوم الإنتاجية يعني الحصول علي مخرجات النظام من الإنتاج بالوحدات الكمية في فترة زمنية محددة بشرط أن تكون بذات الجودة المطلوبة وبالإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، كلما زادت الإنتاجية زاد الدخل القومي وزادت الرفاهية وتطور المجتمع.

أسئلة الدراسة:

– ما هي العلاقة بين كفاءة الأداء والهندرة في شركات الاتصالات بتشاد ؟

– ما هي العلاقة بين الهندرة والأداء الوظيفي في شركات الاتصالات بتشاد ؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة وكفاءة الأداء في قطاع الاتصالات بتشاد.

اغلب الباحثون يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها ، كما أن هنالك مفهوم آخر للأداء حيث يعرف (بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية والمادية) ونجد في تعريف الأداء وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها ((عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً)) ، ووصفها آخرون بأنها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظه سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر، أوترقيته لوظيفة أخرى.(عبد الباقي ، 2002 ، 367).

نجد أن مفهوم كفاءة الأداء يشغل مكانة رئيسيه في الرقابة التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث انجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية وبالنظر إلى تعدد تعريفات هذا المفهوم وتداخله مع عدد من المفاهيم الأخرى نحاول رسم حدود لهذه المفاهيم حتى يتسنى لنا معالجة الأداء نظرياً فضلاً عن تباين طرق وأساليب أداء العاملين.

محددات كفاءة الأداء:-

كفاءة الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور المنوط به فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته فيما يشير إدراك الأدوار المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد بجهوده في العمل من خلاله ويتمثل في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه. (مجدي ، 1996 ، 367).

ولتحقيق مستوى مرضى من كفاءة الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة ، ولكم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين . فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل. فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد

هل هذه الأعمال المتعلقة بالأفراد يمكن أن تتم بقرارات متسريعة، أو هل يجب أن تعتمد على أحكام وقرارات يتم اتخاذها بعناية من قبل المشرف بعد دراسة ومقارنة بأحكام أخرى ومن ثم يتم صياغتها بطريقة منظمة.

حيث أن المديرين يجب أن يصدرُوا أحكاماً على مستخدمهم بشكل مستمر تقربياً ولعدة أسباب فإن السؤال الذي من الطبيعي طرحه هو، ما إذا كان يجب إتمام ذلك بموجب برنامج منظم لقياس الأداء أم يجب إتمامه بطريقة غير منظمة، وحيث أن التقييم عملية مستمرة طويلة الوقت، فإن السؤال ليس لقياس أداء العنصر البشري أم لا، وأينما السؤال هو كيف يمكن تقييم هؤلاء الناس. (شاويش ، 2007، 85).

وان قياس وتقييم كفاءة الأداء في جميع المنظمات يؤدي إلى نجاحها وعملية الأداء مهمة جداً سواء كان أداء مؤسسي أم أداء الأفراد ومن وجهة نظر الباحث أن عملية كفاءة الأداء بالنسبة للأفراد إنما يقصد بها المؤسسة ككل حيث أن الأفراد يمثلون المؤسسة أو المنظمة.

مفهوم وأهمية كفاءة الأداء :

نجد في حالات كثيرة يصعب اكتشاف الموهوبين من العاملين غير الظاهرين وخاصة إذا ما قام عدد من المقيمين بتقييم أدائهم وأن وجود إجراءات تقييم رسميه يقلل في العادة من احتمال إهمال الأفراد الذين يستحقون تدريباً، أو زيادة أجورهم، أو ترقيتهم أو تكليفهم بواجبات عمل جديد يكاد يكون من الصعب إدارة مؤسسه كبيره دون أن يكون هناك خطة قياس أداء مكتوبة عند القيام بإجراء مقارنة بين عدد من المرشحين للترقية من وحدات تنظيمية مختلفة، فإن وجود تقارير مكتوبة عن أدائهم سوف يؤدي إلى اتخاذ القرارات السليمة في هذه الحالة، أحياناً يكون متخذ القرار النهائي ذا مركز عالي في المؤسسة وبالتالي لا يعرف العاملين المرشحين للترقية بشكل شخصي في هذه الحالة لا بد أن يعتمد وبشكل كبير على تقارير تقييم أدائهم وعلى ملفاتهم وسجلاتهم .

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد، يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (ماهر ، 1990 ، 209)

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ويكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية وقد اهتم العديد من الباحثين خلال دراساتهم بالأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء ، إلا أن

المؤشرات المعبرة علي كفاءة الأداء، خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة علي رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء.

وفي ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الأداء يعتمد علي درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق اعلي المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.

نجد أن الكفاءة هي قدرة مكتسبة يبرهن عليها شخص وتتضمن:

1. الجانب الكامن أو الخفي: ويتمثل في مجموعه مدمجة من المعارف والمدرجات والمواقف والقدرات العقلية والمهارات) المعرفية، الحركية، الحسية) وهذا الجانب غير خاضع للملاحظة المباشرة فهو سلوك داخلي نستدل عليه بواسطة السلوك الخارجي.

2. الجانب الإجرائي أو العملي: ويتمثل في الإنجاز الملائم لمهمة أو نشاط عمل أو حياة مهنية.

3. الجانب التكاملي أو الاندماجي: ويتمثل في تكامل أو اندماج كل المعارف والمدرجات والمواقف والمهارات، وعناصر إنجاز المهمة أو نشاط عمل أو حياة مهنية. (برير، 2000، 30).

الخبرة والكفاءة ودورهما في زيادة الإنتاجية:-

كانت أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلي يوماً بعد يوم كحقيقة لا يد منها أمام المنظمات المختلفة وحسب ما مرت به من تجارب واقعية، حيث ثبت لها إن أية عملية تطوير لنواحي ومكونات العمل في المنظمة بشكل لا يشمل المورد البشري فإن هذا التطوير محكوم عليه بالفشل منذ البداية، فالتنمية الحقيقية والتطوير ليس في تطوير المباني أو الآلات أو التقنيات المتطورة، وإنما هي بتطوير المورد البشري القادر علي التعامل وإدارة الموارد الأخرى واستثمارها بشكل منتج، لذا فإن معظم التوجيهات الإدارية الحديثة قد أكدت علي توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس المال النادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون علي تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلي قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، إن الكفاءة في ممارسة المهن والوظائف هي عبارة عن عمل مركب من خليط من المهارة والخبرة والمعرفة وضبط السلوك ضمن حدود الضوابط المطلوبة في العمل، ويتم رصد الكفاءة من خلال المتابعة في العمل مما ينتج عنها الحصول علي

يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

العوامل البيئية كعوائق للأداء:

هنالك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل .

ومن أكثر عوائق كفاءة الأداء شيوعاً هي : النقص في ، أو تصارع المتطلبات علي وقت الفرد ، وعدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات و التجهيزات ، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين ، ونمط الإشراف ، الحرارة ، والإضاءة ، والضوضاء ، وترتيب الآلات ، والورديات ، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها ، مؤثرات على الجهد والقدرة ، الاتجاه انظر الشكل رقم (1-2). فعلى سبيل المثال ، أي عطل في أي آلة أو جهاز ، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل . أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود . بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرة الموجودة لدى الأفراد . لذا فإنه من أهم وأكبر مسئوليات الإدارة هي:

- (1) توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- (2) توفير بيئة مدعمة ، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

مفهوم الكفاءة :

الكفاءة هي القدرة على القيام بالأدوار والمهام المتعلقة بوظيفة عمل، وكذلك عرفت الكفاءة بأنها مجموعه سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذلك مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال ويدل مفهوم الكفاءة علي المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة.

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بأنها: هي تركيبه من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول.

ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، وقد أشار بعض الباحثين إلا أن كافة المنظمة ينظر لها غالباً من زاوية تقديم المنافع القادرة علي خلق التوازن في أدائها، وهذا ينطبق علي ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من

- 1- **عنصر العلم والمعرفة :** وهو عبارة عن عملية فهم الشخص واستيعابه وإدراكه للأمور أو الأحداث، اعتماداً على الخبرة والمعرفة والتجارب السابقة المتوفرة والمكتسبة لديه.
- 2- **عنصر العاطفة :** وهو عبارة عن الشعور الإيجابي أو السلبي للشخص نحو الموقف، واعتماداً على عنصر العلم والمعرفة السابق يظهر الفرد أحاسيسه ومشاعره ويعبر عنها على شكل حب أو كراهية .
- 3- **عنصر السلوك :** ويكون هذا العنصر عبارة عن محصلة للعنصرين السابقين وهو الانعكاس العلي لهما ، أو التطبيق الفعلي.

ثانياً : الهندرة:

مقدمة :

العمليات الإدارية لا توجد في فراغ. فهي تقوم على بنية أسس تساندها وتسهل تدفقها عنصر من عناصر البنية الأساسية يجب أن يعاد توجيه ليجاري ويخدم العمليات الهندرة في تدفقاتها الجديدة. يجب مراجعة نظم معالجة البيانات للتأكد من وجود المعلومات المتوافقة مع طبيعة العملية.

السياسات أيضاً يجب أن تراجع للتأكد من أن التقارير والإجراءات التي كانت تتطلبها الوظائف القديمة لن تتكرر في نطاق العمليات الجديدة. والبناء التنظيمي أيضاً يعاد تشكيله،

لأن كل عملية يجب أن يمتلكها ويديرها شخص واحد هو بعد أن كانت العمليات متشززة ، Process Owner صاحبها ومقسمة على إدارات مختلفة. أي أن العمليات كانت سائبة، المهم... هو أنه يستحيل تغيير العمليات الإدارية بدون تغيير جذري في البيئة المحيطة بها.

تعظيم تدفق العمل والإنتاجية .

ما هو الهدف من الهندرة ؟

من خلال التعريف السابق ، فإن ما نتطلع إليه هو تحقيق المستوى الأمثل من تدفق العمل والإنتاجية. يتم القياس على أساس النتائج النهائية للعمل ككل، وليس على أساس نتيجة العملية وحدها. فمن جانب ، تهدف الهندرة إلى زيادة الربحية، والعائد على الاستثمار والحصة في السوق وقيمة الأصول، مع تخفيض التكاليف، وتقليل الفاقد إلى حده الأدنى. وتستطيع الهندرة الوصول بمقاييس الأداء إلى مستواها الأمثل من خلال إعادة رسم خريطة تدفق العمليات ومعايير ذلك القياس، مع تخطيط خريطة موازنة لمقارنة تأثيرها على النتائج الكلية للعمل. وتمثل عملية مضاهاة خريطة التدفق بمعايير تقييم الأداء ومطابقتها، من أهم ما يميز الهندرة عن غيرها من برامج التطوير. علماً بأن تأثير الهندرة على النتائج النهائية يدخل في صميم مسئولية القائد الإداري المسئول عن الهندرة. أما نتائج العملية الفنية ذاتها فهي مسئولية فريق الهندرة المسئول عن المشروع . وبدون تحديد هذه الصلة بين نتائج كل عملية من

رضا الإدارة وقبولها، وتكون المرحلة الأخرى هي تصرف المنظمة مع هذه الكفاءة عن طريق تشجيعها ودعمها وتحفيزها وتطويرها للاستمرار والإبداع، كما تعرف الكفاءة بأنها إمكانية الفرد على أداء عمله بمستوي جيد بسبب امتلاكه المهرة والخبرة والمعرفة.

إن حصول المنظمات على الكفاءة والمهارة يعتمد في البداية على المستوى التعليمي والمهني في المجتمع بشكل عام، فعندما تهتم الدولة بتوفير نظام التعليم بكافة أشكاله فإن المنظمات ستستفيد من المهارات المتكونة لأنها جزء من المجتمع، أما مسؤولية تطوير هذه المهارات بعدئذ فستكون على هذه المنظمات حيث يجب عليها أن تصقل المهارات المتاحة وأن تعمل على تحديثها باستمرار. (عبد الرحيم ، 2003 ، 54).

أنواع الكفاءات:-

تنقسم الكفاءات إلى نوعين هي الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والتي تساهم في تطوير الكفاءة الكلية داخل المنظمة:

1/ **الكفاءات الفردية:** إن الكفاءة هي عنصر مهم يجب توفره في الأفراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية وذلك بغرض أداء أعمالهم بشكل يتحقق معه أهداف المنظمة، مع مراعاة عامل الزمن والذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق هذه الأهداف لذلك يمكن إيجاد وصف مختصر لأهم الكفاءات الواجب توفرها في الأفراد بالآتي:

- أ- توفير القابلية و المرونة علي التأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
- ب- امتلاك القدرة علي قيادة الآخرين وصنع القرار المناسب بالوقت المناسب.
- ت- استيعاب المعرفة العلمية بغرض اكتساب إمكانية استخدام التقنية العلمية بكفاءة.

ث- امتلاك مهارة تشجيع الآخرين لصنع التفوق في العمل.

تعمل المنظمات على تطوير كفاءات العاملين منطلقاً من كون ذلك استثماراً للموارد البشرية من جهة وتنمية لها من جهة أخرى، وأدخلت مفاهيم جديدة في تطوير العاملين مثل مفهوم الجودة البشرية والتقنية البشرية حيث تعبر عنها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية إضافة إلى المشاركة الفعالة للفرد لإدارة التنمية، حيث يكون المورد البشري هو العنصر الرئيسي الذي تدور حوله كل المفاهيم السالفة الذكر.

2/ **الكفاءات الجماعية:** وهي ما تؤكد على تكوينه المنظمات داخل بيئة عملها حيث تنشأ هذه الكفاءات من تجمع الكفاءات الفردية، حيث يمكن التعرف عليها من خلال عمليات المتابعة واكتشاف العناصر المشتركة للمهارة والكفاءة بين مجاميع العاملين والتي تكونت أصلاً نتيجة وجود مبدأ التعاون .

أن من العناصر المهمة التي تؤهل العاملين على اكتساب الخبرة والكفاءة هي:

المنهج طريقة منظمة وواضحة لتحقيق أهداف محددة. ومنهج الهندرة يجب أن يشتمل على:

- تحديد أهداف واستراتيجية المنظمة.
- اعتبار العميل هو القوة المحركة للأهداف والإستراتيجية.
- التركيز على العمليات - لا على الوظائف - والتوفيق بينها وبين أهداف المنظمة.
- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة لها.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.
- التعرف على العمليات الهامشية التي لا تضيف قيمة، ثم تحليلها.
- التعرف على الرؤية الجديدة والتي تمثل تغييرا كلياً وليس تغييراً جزئياً.
- الأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين العاملين وزيادة قدرتهم وجعل تقنية المعلومات محورا للتغيير.
- حشد البيانات والمبررات والحجج الكفيلة بإقناع متخذي القرار.
- إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ.

و عند اختيار المنهج يجب مراعاة الشروط التالية:

- أن يكون مناسباً للأهداف.
- أن يكون مرناً ومهيأً للتعامل مع التطبيقات الخدمية أو الإنتاجية.
- أن يكون قد سبق استخدامه بنجاح.
- أن يكون سهل التناول والتعلم.
- أن يكون واضحاً ليساعد على تحديد مسؤوليات كل المشاركين من قيادات ومسؤولين ونظم معلومات وموردين وعملاء ومستشارين.
- كفاءته في تحديد المشكلات واكتشاف الفرص.
- صلاحيته لغلبة البيانات وفرز المعلومات المتعلقة بالعملية والضرورية لاتخاذ القرارات.
- القدرة على توفير وتقييم بدائل للرؤية المبدئية.
- قياس الأداء الحالي والأداء المتوقع بعد إتمام الهندرة.
- القدرة على تشكيل خطط عمل تحدد المسؤوليات والموارد المطلوبة والأولويات.
- القدرة على تحقيق النتائج الخارقة التي ترضي فريق الهندرة، في حدود التكاليف المقررة والإطار الزمني المحدد.
- توافق المنهج مع قواعد البيانات وبرامج تحليل البيانات المتاحة في السوق.

العمليات الهندرة والنتائج النهائية للعمل، وتوضيح هذه الصلة بالأرقام، فإن المشروع ككل يكون ماله الفضل. نتائج العملية الإدارية تقاس ب:

السرعة والدقة وتقليل معدلات دوران وتكرار العمل. لكن هذه النتائج لا تكون هدفاً في ذاته. لأنها ستقيم - في نهاية المطاف بمدى تأثيرها على النتائج المالية للمشروع، ومدى انعكاسها على قيمة أصول وأسهم الشركة.

من المهم هنا التنويه بأنه يمكن تطبيق خرائط العمليات ومقاييس تقييم الأداء الكمية على المنظمات الحكومية وغير الربحية. فعلى الرغم من أن هذه المنظمات لا تهتم كثيراً بالعائد على الاستثمار وتعظيم الربح، إلا أن لها مقاييسها المالية أيضاً. عند إعادة التصميم السريع

والجذري للعملية الاستراتيجية المراد هندرتها، يصبح لزاماً تحديد أهداف مشروع الهندرة. والسؤال هنا: ما هو مقدار التحسين الذي ننشده من هندرة العملية؟ الإجابة هي أننا في الهندرة نطلب فتحاً خارقاً يتجاوز حدود المألوف في تحسين الأداء. أي أن هدفنا المنشود قد يبدو في بعض الأحيان غير منطقي أو شبه مستحيل. وهذا هو دور التغيير الجوهرى الحاسم. لذا فإن كلمتي سريع وجذري ليستا مجرد تعبير مجازي عن حجم التغيير، بل هما ضرورتان لأن الهندرة لا تتم بدونهما. أما أن الهندرة يجب أن تطرح نتائجها بسرعة لأن القيادات الإدارية العليا لم تعد تقبل التلكؤ، وهي مكرهة على ذلك بسبب ضغوط السرعة والمنافسة التي جعلت عامل الوقت من أكثر العوامل تأثيراً على مستقبل المنظمة. وقد ثبت بالتجربة أن جميع برامج الهندرة تفشل إذا تأخرت نتائجها. وجهان لعملة واحدة برامج الهندرة يجب أن تكون ثورية وحاسمة من ناحيتين: من ناحية العمق الذي يبلغه تغيير العمليات، ومن ناحية تحقيق هذا التغيير لنتائج خارقة. فلأن إعادة

تصميم العمليات صعبة ومخيفة، فلا يمكن للهندرة أنة تحظى بمباركة القيادة الإدارية ما لم تقطع وعوداً صريحة بأن ثمارها وأزهارها، ستفوق بمراحل أشواكها ووخزتها. علماً بأن إعادة التصميم الجذري للعمليات هي السبيل الوحيد لتحقيق النتائج الخارقة المبتغاة.

أي أن التصميم الخارق للعادة ونتائج الأداء الباهرة وجهان لعملة واحدة. فإذا أردت النتائج الخارقة، عليك بالهندرة.

كل هذا يجب أن يتم في ظل اتجاهات الإدارة العليا ومواقفها الغامضة، ومع التسليم بالأمر الواقع بأن التغيير عملية شاقة، ولا بد أن تجد مقاومة في كل البيئات والظروف. ومن العجيب حقاً أن الظروف التي واجهت سيمز قبل مائة عام، مازالت قائمة في بيئة اليوم وأن النجاح الذي حققه ضابط البحرية يمكن تكراره كل يوم.

منهج الهندرة:

الهندسة السريعة:

تركز المنهجية السريعة لإعادة هندسة نظم العمل في أي منظمة على خمس مراحل أساسية وعشرات الخطوات الفرعية تنتهي بتحقيق رؤية المهندرين . وقد أطلق على هذه المنهجية (الهندسة السريعة) لأنها مصممة لتحقيق نتائج ملموسة في فترات زمنية تتراوح بين ستة أشهر وسنة .إذا أن المديرين والعاملين على حد سواء يفضلون البرامج التي تحقق نتائج ملموسة بسرعة، تحاشيا لامتناد فترات القلق المصاحبة للتحويلات والتغيير .كما أن النجاح المبدي يحفز فريق الهندرة نحو مزيد من التغيير ويرسخ قناعاتهم بجودى الهندرة .فضلا على أن الإدارة العليا ستصبح أكثر حماسا وتعاطفا مع البرنامج.

أما مراحل الهندرة الخمس فهي : التحضير والتحديد والرؤية والحل والتحول . وتنقسم مرحلة الحل إلى شقين يتم العمل فيهما في وقت واحد وهما : التصميم الفني والتصميم الاجتماعي . وتجدر الإشارة هنا إلى أن المهام المختلفة داخل كل مرحلة يمكن أن تتعاقب أو تتزامن، كما يمكن أن تتداخل بعض المهام بين مرحلة وأخرى .كما أن بعضها يمكن استبعاده انطلاقا من ظروف المنظمة وتبعاً للنطاق الذي يحتاجه التغيير . فقد يتم تطبيق الهندرة على المنظمة ككل، وقد ينحصر التغيير في وحدات بعينها يرى فريق الهندرة أن تغييرها أكثر إلحاحا، أو أن هذا التغيير سينعكس على المنظمة ككل . ومن أسس اختيار الإطار وجود مدير أو قائد إيجابي ومتعاون لوحدة معينة، مما يجعل احتمالات النجاح أعلى بكثير من احتمالات الفشل.

كما يجب التنبيه إلى أن الهندرة تسرى على العمليات فقط، ولا تطبق على المستوى الإستراتيجي أو التكتيكي فهي أداة تساعد المنظمة على أداء العمل بطريقة صحيحة .وهي تتكون من شقين : تقني واجتماعي . فإذا أنصب التغيير على الجانب التقني فقط، تصبح الهندرة مجرد ميكنة واستخدام لنظم المعلومات . وإذا أنصب التغيير على الجانب الاجتماعي فقط، تصبح تكرارا لبرنامج الجودة الشاملة . لذا فإن الهندرة لا تطلق على برنامج التغيير إلا إذا تناول الشقين التقني والاجتماعي معا.

الدراسة الميدانية:

يستعرض الباحث في هذا المبحث إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بمجتمع الدراسة وتركيب عينته المختارة لأجراء هذه الدراسة ومنهج البحث وأدوات جمع البيانات وطريقة التحليل وذلك فيما يأتي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

منهج البحث :

وفقا لطبيعة الموضوع قام الباحث باستخدام كل من المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي في محاولة لوصف الظاهرة والربط بين العوامل والمتغيرات للوصول إلى نتائج وتوصيات

تسهم في معرفة الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الهندرة و أداء العاملين في قطاع الاتصالات بجمهورية تشاد، ثم تحليل البيانات باستخدام نظام الحزم لتحليل البيانات الاحصائية عن طريق نظام (spss)، ولذلك لمعرفة النسب المئوية واستخراج المؤشرات التي تساعد في اختبار صحة الفروض من عدمها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بقطاع الاتصالات الخاص بجمهورية تشاد لاسيما العاملين بشركات (تيقو، ارتيل، سلام)، حيث يبلغ عدد العاملين بشركة(تيقو)يبلغ عددهم الكلي(1500) موظفا، موزعون على قسمين، (500) منهم مكلفا بينما الباقي موظفون عموميون مقسمون على فروع الشركة بالعاصمة والأقاليم، وهذا يعني أن نسبة المكلفون من العدد الكلي لموظفي الشركة (33.3%)، مما يعني أن كل مكلف واحد(1) مسؤول من اثنين(2) هذا على حسب الإطار الكلي لمؤسسة (تيقو)، في حين أن عدد المسؤولين بمدينة أنجمينا -منطقة الدراسة- (180) مسؤولا إداريا، وهذا يعني أن نسبة الإداريين بمنطقة الدراسة بالنسبة لباقي المناطق (36%).

أما عدد العاملين بشركة(ارتيل) يبلغ عددهم الكلي (1000) موظفا، موزعون على قسمين، (340) منهم مكلفا بينما الباقي موظفون عموميون مقسمون على فروع الشركة بالعاصمة والأقاليم، وهذا يعني أن نسبة المكلفون من العدد الكلي لموظفي الشركة (34%)، مما يعني أن كل مكلف واحد(1) مسؤول عن ثلاثة (3) أشخاص تقريبا، وذلك لأن البعض منهم مسؤول عن اثنين(2)، بينما نجد البعض الآخر مسؤول من ثلاث(3)، أو أربعة(4) في بعض الأحيان، ومهما يكن اختلاف العدد في منطقة ما فإن واحد منهم يكون مسؤولا والباقي عمالا.هذا على حسب الإطار الكلي لمؤسسة (ارتيل)، في حين أن عدد المسؤولين بمدينة أنجمينا -منطقة الدراسة- (130) مسؤولا إداريا، وهذا يعني أن نسبة الإداريين بمنطقة الدراسة بالنسبة لباقي المناطق (38%). أما العاملين بشركة (سلام) فيبلغ عددهم الكلي(650) موظفا، موزعون على قسمين، (220) منهم مكلفا بينما الباقي موظفون عموميون مقسمون على فروع الشركة بالعاصمة والأقاليم، وهذا يعني أن نسبة المكلفون من العدد الكلي لموظفي الشركة (33.8%)، مما يعني أن كل مكلف واحد(1) مسؤول من ثلاثة(3) أشخاص تقريبا.

هذا على حسب الإطار الكلي لمؤسسة (سلام)، في حين أن عدد المسؤولين بمدينة أنجمينا -منطقة الدراسة- (80) مسؤولا إداريا، وهذا يعني أن نسبة الإداريين بمنطقة الدراسة بالنسبة لباقي المناطق (36%).

البيانات الشخصية:

1-النوع:

يوضح الجدول رقم (1-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق النوع.

الجدول (1-1) : التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق النوع.

النوع	العدد	النسبة
ذكر	136	51%
أنثى	132	49%
المجموع	265	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم (1-1) أن غالبية أفراد الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 51%، أما الإناث فبلغت نسبتهم 49%.

2- المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (2-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المسمى الوظيفي

الجدول (2-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
مدير	18	7%
مدير إدارة	29	11%
خدمة عملاء	76	29%
موظف	96	36%
محاسب	25	9%
أخرى	21	8%
المجموع	265	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول رقم (2-1) أن غالبية أفراد الدراسة موظفين بنسبة (36%) تلهم فئة خدمة العملاء بنسبة (29%) ما يؤكد بأن الفئة ذات منصب يمكنها من ملء الاستمارة بعبارات صادقة وحقيقية

3- عدد سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (2-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق لعدد سنوات الخبرة.

الجدول (3-1) : التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	87	33%
من 5 الى 10 سنوات	145	55%
أكثر من 10 سنوات	33	12%
المجموع	265	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن غالبية أفراد الدراسة في الفئة العمرية (من 5 الى 10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (55%)، ويلهم الذين في الفئة العمرية (أقل من 5 سنة) حيث بلغت نسبتهم (33%). ويلهم الذين في الفئة العمرية (أكثر من 10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (12%).

4- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3-1) والشكل رقم (3-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي.

الجدول (4-1) : التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
فوق الجامعي	69	26%
جامعي	154	58%
دون الجامعي	42	16%
المجموع	265	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول رقم (4-1) أن غالبية أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي (جامعي) حيث بلغت نسبتهم (58%)، يلهم الذين مؤهلهم العلمي (فوق الجامعي)، حيث بلغت بنسبتهم (26%)، يلهم الذين مؤهلهم العلمي (دون الجامعي) حيث بلغت نسبتهم (16%) ما يؤكد بأن الفئة المبحوثة غالبيتها جامعيين ما يعني أهليتهم ملء هذه الاستمارة والاجابة على كل عباراتها بصدق.

5- العمر:

يوضح الجدول رقم (2-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق العمر.

الجدول (5-1) : التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق العمر.

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	23	9%
من 30 الى 40 سنة	112	42%
من 41 الى 50 سنة	76	29%
51 سنة فأكثر	54	20%
المجموع	265	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

6- الدخل الشهري:

يوضح الجدول رقم (6-1) والشكل رقم (6-1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق الدخل الشهري .

الجدول (6-1) : التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق الدخل الشهري.

الدخل الشهري	العدد	النسبة
أقل من 3000 جنيه	61	23%
من 3000 الى 5000	78	29%
من 5000 الى 10000	89	34%
من 10000 الى 20000	25	9%
20000 فأكثر	12	5%
المجموع	265	100.0%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

المحور الأول : (الهندرة):

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية:

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (1.175) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (11-1) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.102) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (11-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (14.855) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (11-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقون الى حد ما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (91.571) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (11-1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

الجدول (11-1):

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة الوسيط	الانحراف المعياري
1	تعمل الإدارة العليا علي إعادة التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين القديم	1.157	0.000	3	0.539
2	يتوفر لدي الموظفين رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية الهندرة	1.102	0.000	3	0.592
3	تعمل الإدارة العليا علي تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة والأداء	14.855	0.000	2	0.706
4	يوجد في قطاع الاتصالات بتشاد سياسات إدارية واضحة ومفهومة	91.571	0.000	3	0.629
5	يراعي قطاع الاتصالات بتشاد مرونة العمل أثناء عملية الهندرة	65.055	0.000	2	2.110
6	توضح الإدارة العليا رؤيتها للتغير لتجنب مقاومة الموظفين له	1.175	0.000	3	0.588
7	يتم توزيع الكفاءات علي أسس نزيهة لتحقيق الهدف المنشود لقطاع الاتصالات بتشاد	64.909	0.000	2	0.702
8	يهتم قطاع لاتصالات بتشاد بتطوير الكفاءات الفنية لإنجاح عملية التغير	52.856	0.000	2	1.250
9	تنظر الإدارة العليا في قطاع الاتصالات بتشاد الي الموارد البشرية علي انها مورد هام من موارد المؤسسة	86.509	0.000	3	0.763
10	تقوم الادارة العليا باستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغير	1.114	0.000	3	0.435
11	يتملك قطاع الاتصالات بتشاد خطة قائمة علي استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين والقطاع والمجتمع في إطار إنجاز أهداف عملية الهندرة	1.022	0.000	3	0.495
12	توزع المهام وفقاً للتخصص والكفاءة اللازمة	98.811	0.000	3	0.499
13	يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغير للموظفين حتي تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغير	1.249	0.000	3	0.464
14	تشرك الإدارة العليا المستويات الادارية المختلفة في إعداد خطة التغير لقطاع الاتصالات بتشاد	80.649	0.000	3	0.522
15	يراجع قطاع الاتصالات بتشاد خطط التغير دورياً وإعادة تقييم ما تم إنجازه	69.855	0.000	3	0.792
16	تشمل الخطط الموضوعية لعملية التغير الجوانب الإجرائية والتنفيذية	91.581	0.000	3	0.528
17	يضع قطاع الاتصالات بتشاد مجموعة من الحلول والبرامج	65.053	0.000	2	0.336
18	تعالج العقبات التي تعترض إنجاز خطة التغير	1.195	0.000	3	0.659
19	يشتمل قطاع الاتصالات بتشاد علي عناصر إدارية كفوءة ومؤهلة تغطي الاحتياجات اللازمة لعملية التغير	61.949	0.000	2	0.416
20	يوفر قطاع الاتصالات بتشاد الاحتياجات التدريبية للموظفين واللازمة لعملية التغير	53.836	0.000	3	0.519
21	يوجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في قطاع الاتصالات بتشاد	85.559	0.000	2	0.512
22	تساعد السياسات الإدارية الموجودة في قطاع الاتصالات بتشاد الادارة العليا للوصول إلي قرارات أكثر عقلانية	1.124	0.000	2	0.664

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2018م

فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون الى حد ما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (65.055) و القيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (11-1)

والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-13) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عباراتالفرضية الثانية (1.175) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-11) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عباراتالفرضية الثانية (1.249) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-13) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة لصالحالموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عباراتالفرضية الثانية (80.649) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-13) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقون تماماً.

النتائج:

1. هنالك علاقة ايجابية بين الهندرة وكفاءة إنتاجية العاملين ، فقيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التي تمت مناقشتها ينعكس ايجاباً على انتاجية العاملين.
2. التوفيق بين الإمكانيات البشرية والمادية في كفاءة الأداء والعوامل البيئية بهدف زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعه.
3. التدريب المستمر يعني رفع مستوى انتاجية العاملين ، ومما لاشك فيه أن التدريب الذي يحصل عليه العامل يساعد في زيادة الانتاجية.
4. إدارة الموارد البشرية تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم.
5. كفاءة ادارة الموارد البشرية تؤدي الي تحسين الانتاج واداء العاملين.

التوصيات:

1. أن يتم الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموارد البشرية وأن يؤخذ ذلك ضمن معايير الهندرة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بالشركة ، لتحقيق أعلى إنتاجية.
2. أن يكون محور الموارد البشرية من أهم محاور الاستراتيجية العامة للمنظمات.
3. ضرورة اشراك مديري إدارات الموارد البشرية ضمن أعضاء مجالس إدارات الشركات ، فمشاركة مديروا الموارد البشرية في هذه المجالس من شأنه أن يساهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عباراتالفرضية الثانية (1.175) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-11) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عباراتالفرضية الثانية (64.909) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-11) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون الى حد ما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عباراتالفرضية الثانية (52.856) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-11) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون الى حد ما.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عباراتالفرضية الثانية (86.509) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-11) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة (1.114) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية اقلمن قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-13) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (1.022) والقيمة الاحتمالية لها (0.00) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (1-13) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة لصالحالموافقون تماماً.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عباراتالفرضية الثانية (98.811)

4. زيادة الاهتمام باستخدام المنهجية العلمية في عمليات الاختيار والتعيين ، من حيث جمع معلومات كافية عن المتقدمين وإجراء الاختبارات والمقابلات وتقييم هذه المعلومات لتحديد صلاحية المتقدمين.

المصادر والمراجع :

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: مركز التنمية البشرية للنشر، 1990)، ص 209.
2. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م)، ص 54.
3. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م)، ص 367.
4. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م) ص 257.
5. عبد الفتاح خمخم ' تحليل وتقييم الاداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية ' مجلة العلوم الانسانية ' ع 18 ' جامعة منتوري ' قسنطينية ' ديسمبر 2002م ' ص 21.
6. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2000م)، ص 230.
7. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000م)، ص 30.
8. مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1996 م)، ص 187.
9. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007)، ص 85.