

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على جمعية الهلال

الأحمر الفلسطيني

مجدي محمد علي كلاب

أستاذ إدارة الأعمال (غزة، فلسطين)

دكتوراه إدارة الأعمال من جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية (السودان)

The Contribution of Human Resources Re-engineering to Sustainable Performance

Quality: An Applied Study on the Palestine Red Crescent Society

Magdy Mohammed Ali Kallab

<https://orcid.org/0009-0002-4084-7639>

Professor of Business Administration (Gaza, Palestine)

PhD in Business Administration from the University of the Holy Quran and Islamic Sciences, (Sudan),

kullab@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/07/22 تاريخ القبول: 2026/08/20 تاريخ النشر: 2026/09/01

الملخص:

هدفا الدراسة لمعرفة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ولتوضيح العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء المستدام في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والكشف عن مدى وجود فروق في آراء المبحوثين نحو تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء المستدام في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، قطاع العمل) وتعزيز الجانبين المعرفي والعلمي لدى الباحثين بخصوص مفاهيم الجودة، وتنتهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتتكون عينة الدراسة من بعض العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بمحافظة غزة وذلك للعام 2026م، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج كان أهمها: بينت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لمحاور الدراسة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بلغ (69.08%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة، وبينت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي للمحور الأول إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (52.48%)، وقد كانت استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور موافقة بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات وكان أهمها: ضرورة تعزيز قدرة موظفي إدارة الموارد البشرية على التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، عبر الدورات التدريبية وورش العمل المتنوعة بهدف زيادة كفاءة أداء الموظفين في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة لهم بكفاءة وفعالية، وضرورة تعزيز المهارات والقدرات المتنوعة للموظفين من خلال تدريبهم وإعطائهم المزيد من الصلاحيات، وذلك بهدف مساعدة الموظفين وإكسابهم خبرات جديدة.

كلمات مفتاحية: هندسة الموارد البشرية، تعزيز جودة الأداء، الأداء المستدام، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of human resources re-engineering on enhancing sustainable performance quality in the Palestinian Red Crescent Society, and to clarify the statistically significant correlation at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the application of human resources re-engineering and enhancing sustainable performance quality in the Palestinian Red Crescent Society. It also aimed to uncover the extent of differences in the respondents' opinions towards the application of human resources re-engineering and enhancing sustainable performance quality in the Palestinian Red Crescent Society according to the study variables (gender, age, educational level, years of experience, job title, work sector), and to enhance the scientific and cognitive aspects of the researchers regarding quality concepts. The study adopts the descriptive-analytical approach, and the study sample consists of some employees in the Palestinian Red Crescent Society in Gaza Governorate, for the year 2026. The results of the study revealed a number of outcomes, the most important of which were: the relative weight of the study axes, "the impact of human resources re-engineering on enhancing sustainable performance quality in the Palestinian Red Crescent Society," reached (69.08%), which means that the responses of the participants in the study were in agreement to a medium degree. The results of the study also showed that the relative weight of the first axis, "human resources re-engineering in the Palestinian Red Crescent Society," was (52.48%), and the responses of the participants in the study on this axis were in agreement to a medium degree. The study recommended a number of recommendations, the most important of which were: the necessity of enhancing the ability of human resources management employees to deal with various software and systems used in human resources management through training courses and diverse workshops, with the aim of increasing the efficiency of employees' performance in accomplishing the tasks and activities assigned to them efficiently and effectively; and the necessity of enhancing diverse skills and capabilities for employees through training them and granting them more authorities, with the aim of helping employees and providing them with new experiences.

Keywords: Human Resources Engineering, Enhancing Performance Quality, Sustainable Performance, Palestinian Red Crescent Society..

مقدمة:

يعد العنصر البشري في أي مؤسسة على مختلف مستوياتها الإدارية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في تنفيذ أهدافها وتحقيق نجاحها، ومن ثم ينبغي على الإدارة حسن تنمية أفرادها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف

المؤسسة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالمسؤولية والولاء في العمل والرضا الوظيفي (أحمد، 2019).

وبذلك تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كافة المجالات، كعامل فعال في تنفيذ خطط تعديل الهيكل وتحقيق القدرة التنافسية للجامعة والمحافظة على استمرارها وزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها في بيئة العمل المتغيرة (أحمد، 2019).

ويستخدم أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من المؤسسات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه. كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من التجربة والخطأ، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً (سلامة، 2017).

كما أصبحت الموارد البشرية في وقتنا الحاضر أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسات. الأمر الذي أضفى بعداً استراتيجياً لإدارتها، وجعل إدارة الموارد البشرية، تتحول من إطارها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي، مما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها.

مما تقدم، يرى الباحث أهمية كبيرة لهندسة الموارد البشرية في المؤسسات، لأن هندستها تجعل المؤسسات أكثر فاعلية في عملياتها وتقديم خدماتها، وتأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

مشكلة البحث:

تسعى المؤسسات جاهدة إلى تقديم أفضل أداء لديها في ظل عصر التسارع في المعلومات والمعرفة وزيادة بيئة الأعمال التنافسية، وذلك من خلال امتلاكها مزايا تنافسية وموارد ذات قيمة عالية تساعد على البقاء والنمو والتطور. ولعل أفضل مورد يمكن أن تستثمر به المؤسسة هو المورد البشري لتحقيق تغييرات ملموسة وجوهرية على الصعيد التشغيلي والاستراتيجي؛ مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. حيث أن دور المؤسسات غير الحكومية يزداد بشكل متسارع للمساهمة في التخفيف عن الحكومات في ظل الأزمات المتلاحقة التي تضرب الدول من خلال انتشار فيروس كورونا، الذي ألقى على عاتق الحكومات مزيداً من الأعباء. ويستخدم أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من المؤسسات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، حيث أفادت دراسة (سلامة، 2017) أن جوهر مهمة الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أفادت دراسة (شبير، 2004) أن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة. ويهدف الوقوف على الجوانب المتعلقة بطبيعة المشكلة البحثية الحالية، تم صياغة التساؤل الرئيس التالي:

◆ ما أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس للبحث الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز

جودة الأداء المستدام في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

2- هل توجد فروق في آراء المبحوثين نحو تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء المستدام في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، قطاع العمل)؟

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال ما يلي:

- 1- كونها تتناول دراسة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
- 2- تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي تهتم بموضوع منهجية إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كما تقدم هذه الدراسة مقترحات لتطوير ورفع أداء مؤسسات المجتمع المدني من خلال التركيز على أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية، وتقديم مقترحات لتطوير جودة الأداء في هذه المؤسسات.
- 3- توجيه أنظار القائمين على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لأهمية هندسة الموارد البشرية وتسهم الدراسة في إثراء المعرفة والمعلومات لدى مجتمع الدراسة في مجال هندسة الموارد البشرية من خلال التعمق بشكل أكثر والاطلاع على هندسة الموارد البشرية، إضافة إلى تطوير مهارات البحث العملي لدى الباحث.

أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- توضيح العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء المستدام في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
- 2- الكشف عن مدى وجود فروق في آراء المبحوثين نحو تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، قطاع العمل).
- 3- تعزيز الجانبين المعرفي والعلمي لدى الباحثين بخصوص مفاهيم الجودة وتعد هذه الدراسة مرجعاً جديداً في هذا المجال للطلبة والباحثين، كما أنها ستفتح المجال لدراسة هذا المفهوم وعلاقته بمتغيرات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 4- إثراء الجانب البحثي كونها تتعلق بموضوع حديث في مجال الإدارة والخاص بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

فروض البحث:

- 1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) نحو تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، قطاع العمل).

مصطلحات الدراسة:

1- إعادة هندسة الموارد البشرية:

نشأت إعادة هندسة الموارد البشرية بغرض تقليل التكاليف. ولا يقتصر الأمر على إعادة تشكيل وإعادة تشكيل محتوى المعرفة والمهارات في رأس المال البشري، وتفعيله لصالح المنظمة، وتحويله إلى رأس مال فكري يمكن أن يلعب دوراً

مهماً وتقوية وتطوير نقاط القوة التنظيمية والتنافسية للمنظمة كما تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، والاعتماد على المصادر الخارجية، واستعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، والتي لها تأثير واضح على نشاطات ودور الموارد للمنظمة. كما أن إعادة هندسة الموارد البشرية هي المراجعة الجذرية والشاملة للموارد البشرية في المنظمة لتقوية أنشطتها، وجعلها أكثر كفاءة، وقادرة على تقديم جودة أعلى وتحفيز الابتكار (الدعجة، 2021).

وتعرف الدراسة إعادة هندسة الموارد البشرية إجرائياً: بأنها عملية إعادة توظيف واستثمار الموارد البشرية في المنظمة، وإعادة هندسة الموارد البشرية بشكل جذري وشامل للموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

2- جودة الأداء:

إن جودة الأداء تمثل الأداء المتميز للفرد في أي منظمة سواء كانت صناعة أو خدمة سواء كانت عامة أو خاصة تعتمد إلى حد كبير على ما إذا كانت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها واضحة من جهة، ويحقق الأفراد هذه الأهداف من جهة أخرى، حيث يعكس ذلك كفاءة المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية (ماضي، 2014).

وتعرف الدراسة جودة الأداء إجرائياً: بأنها الأداء الأمثل والأداء المتميز للموظفين الذي تسعى أي منظمة للوصول إليه وتتمثل جودة الأداء هنا بتميز أداء الموظفين ووصولهم لأعلى مستوى من الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسة حصلت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وقامت الباحثة بترتيبها وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وقسمتها الباحثة إلى محورين رئيسيين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وهي على النحو التالي:

أولاً/ الدراسات العربية:

1- دراسة تويه، وحمزة (2022) بعنوان: دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تخفيف ضغوطات العمل: بحث تحليلي في ديوان محافظة بغداد.

هدفت الدراسة لتوضيح وتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية لتقليل ضغوط العمل بين الموظفين في ديوان محافظة بغداد بدائرة شؤون الموظفين، وتم تمثيل الأسئلة البحثية من قبل الموظفين العاملين في دائرة شؤون الموظفين في محافظة بغداد يواجهون العديد من ضغوط العمل، ومهام وواجبات ومسؤوليات متعددة تتطلب ذلك السرعة والدقة اللذان تم بهما إنجاز العمل المسند إليه، لذلك كان لا بد من إعادة تصميم الموارد البشرية بطريقة تخفف من الضغوط التي تقع على عاتقهم، وقد بلغت عينة الدراسة (82) موظفاً وموظفة في دائرة شؤون الموظفين في ديوان محافظة بغداد. وتمت الدراسة من خلال فرضيتين رئيسيتين لاستكشاف علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، من خلال البرنامج الإحصائي (spss) وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن هناك بعض الممارسات للموارد البشرية ولكن ليس بالمستوى المطلوب الذي يقلل من ضغوط العمل في ديوان محافظة بغداد.

2- دراسة جواد (2021) بعنوان: إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -

دراسة ميدانية على عينة من الشركات الخاصة العراقية.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى أبعاد كل من إعادة هندسة الموارد البشرية، والميزة التنافسية المستدامة بالإضافة لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة في الشركات الخاصة العراقية، انتهجت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي حيث تم توزيع (450) استبانة، استعيد منها (387) استبعد منها (17) استبانة لعدم صلاحيتها، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (372) استبانة بنسبة استجابة (82.67%). بينت نتائج الدراسة وجود دور لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الفني في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة في الشركات الخاصة العراقية، وأوصت الدراسة ضرورة أن تقوم الشركات الخاصة العراقية بإجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم خطوط الاتصالات بين الإدارة والعاملين تشجيع عاملها على تقديم أفكار جديدة تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية، وإجراء تحديثات وتغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى بما يحقق الاستجابة لمتطلبات عملائها بأسلوب رشيق بهدف تعزيز موقعها التنافسي.

3- دراسة الشويبي (2020) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الادارية وتأثيرها في كفاءة المتدربين دراسة تطبيقية في

دائرة العمل والتدريب المهني.

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة إعادة هندسة العمليات على كفاءة المتدربين، وتتأني أهمية البحث من أهمية متغيراته الامر الذي يسهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً، واستعمل البحث البرمجة الإحصائية (SPSS) لقياس العلاقة بين متغيري البحث وتوصل إلى وجود علاقات ارتباط بين متغيراتها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها، أهمية إن تتبنى الدائرة المدروسة أبعاد إعادة هندسة العمليات من خلال إعادة الهياكل التنظيمية المختلفة وأسلوب الإدارة وإدارة الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير التميز والأداء النوعي وإعادة تصميم العمليات وخلق التحسن الجذري في التكلفة والسرعة والجودة. واستهدفت الدراسة مجموعة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشَّعب والمتدربين من ملاك دائرة العمل والتدريب المهني بوصفها لهذا البحث واختبرت هذه الدائرة لتشكيل مجتمعاً لاختبار فرضيات، وقام الباحث بتوزيع استبانة بعدد (250) وقد تم استرجاع (232) استبانة بعد التوزيع، واستعمل (31) منها لغرض قياس ثبات الاستبانة بمؤشر معامل كرونباخ ألفا واستعملت (201) في تحليل البيانات وكذلك اختبار الفرضيات.

4- دراسة الحسنوي (2019) بعنوان: استخدام اسلوب إعادة هندسة العمليات لتطبيق موازنة البرامج والأداء

بالتطبيق على دائرة صحة ذي قار.

هدفت الدراسة للتعرف على إمكانية استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات لتطبيق موازنة البرامج والأداء في دائرة صحة ذي قار و تم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات لتوفير البيئة والاجراءات والظروف المناسبة للتحويل من موازنة البنود الى موازنة البرامج والأداء إذ تهدف إلى تحقيق الأهداف وتقسيمها إلى برامج وأنشطة وإتباع التخطيط الاستراتيجي في إعداد الموازنة واختيار البديل المناسب من البرامج والأنشطة لإنجازه في قطاع يعد من أهم القطاعات الخدمية وهو قطاع الصحة في محافظة ذي قار. وتمت الدراسة من خلال إعداد أنموذج مقترح لموازنة البرامج والأداء في دائرة صحة ذي قار من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من قبل الباحث من دائرة صحة ذي قار. هذا، فضلاً عن البيانات التي تم جمعها من التقارير المالية والصحية عبر شبكة الإنترنت. وشملت الدراسة الفترة الزمنية من عام 2015 إلى عام 2018. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من الاستنتاجات كانت من أهمها: إعادة هندسة العمليات توفر بيئة مناسبة

لتطبيق موازنة البرامج والأداء فضلاً عن حل المشاكل التي تواجه إعداد موازنة البنود، ووجود عجز واضح في دائرة صحة ذي قار الذي يتمثل في الموارد البشرية والمؤسسات وسوء توزيعها بين الأفضية والنواحي في المحافظة.

ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة جوناتيلاكي (2020) بعنوان: نحو استراتيجيات ناجحة للتغلب على إشكالات تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات: دراسة حالة سريلانكا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات ناجحة للتغلب على إشكالات تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات في سريلانكا وقد قامت الدراسة بدراسة المؤسسات السريلانكية التي قامت بتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات خلال الخمس سنوات الماضية وذلك لمعرفة ما هي الإشكالات التي واجهتها والاستراتيجيات التي قامت بتبنيها للتغلب على الإشكالات التي واجهتها في تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات في المؤسسة، حيث تم استخدام التحليل النوعي عبر عمل 4 دراسات حالة عن مؤسسات طبقت عملية إعادة الهندسة بنجاح، كما تم إجراء 14 مقابلة شبه منظمة وجهاً لوجه. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الإشكالات التي واجهت تطبيق عملية إعادة الهندسة تمثلت في نقص التزام الإدارة العليا ودعمها لإعادة الهندسة، بالإضافة إلى الرؤية قصيرة المدى ومنهجية الإصلاح السريع لدى الإدارة العليا. وكذلك، ضعف الاتصال وصعوبة البحث عن فريق لتطبيق عملية إعادة الهندسة لديهم المهارات والمعرفة المطلوبة، بالإضافة إلى مقاومة التغيير لدى الموظفين.

2- دراسة سينغلا (2020) بعنوان: إعادة الهندسة كموقف استراتيجي لنجاح الحوكمة الإلكترونية ودور الوسيط للكفاءات الأساسية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الاستراتيجي لعملية إعادة الهندسة لضمان تنفيذ الحوكمة الإلكترونية عبر تطوير الكفاءات الأساسية للموظفين في الحكومة الهندية وهذه القدرات تشير إلى مجالات تسعى الحكومة للحصول إلى الأفضلية التنافسية بها بين موظفين الدولة، حيث تم استخدام المنهج الاستكشافي في الدراسة لتطوير فهم شامل عن الدراسة، وقد تم إجراء تحليل نوعي لتحديد موضوعات الكفاءات الأساسية لحوكمة إلكترونية ناجحة ومستدامة حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين المشاركين في تخطيط وتنفيذ الحوكمة الإلكترونية في الهند. هذا، بالإضافة إلى أنه تم جمع بيانات الدراسة النوعية من القسم الوطني للحوكمة الإلكترونية الهندية، كما تم استخدام التحليل الكمي للتحقق من صحة إطار البحث تجريبياً. وقد كانت أبرز النتائج للدراسة تتضمن أن هناك تأثير إيجابي كبير لأسلوب إعادة الهندسة على تنمية الكفاءات الأساسية والتي بدورها لها تأثير على نجاح الحوكمة الإلكترونية.

3- دراسة شارما (2015) بعنوان: التحديات والعوامل التي تواجه تطبيق عملية إعادة الهندسة في المؤسسات الحكومية الهندية.

هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات والعوامل التي تواجه تطبيق عملية إعادة الهندسة في المؤسسات الحكومية الهندية وقامت الدراسة بتحليل العوامل الخاصة بالموارد البشرية في تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية الهندية للمساهمة في تقديم مقترحات لتطبيق وتبني عمليات إعادة الهندسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الأسلوب النوعي، والذي تمثل في استخدام المقابلات الشخصية مع كبار مسؤولي الحكومة للتعرف على الإشكالات التي تواجه الموارد البشرية في تبني عملية إعادة الهندسة. كما تمت الاستعانة بالمصادر الثانوية

والاستعانة بالمواقع الرسمية والتقارير السنوية. وكان من نتائج الدراسة أن عملية إعادة الهندسة بدأت بمبادرات تبني أدوات تكنولوجيا حديثة، مما يعزز أن دور التكنولوجيا الحديثة أحد أركان عملية إعادة الهندسة. كما تبين أن أدوات التكنولوجيا تم تخصيصها وملاءمتها بما يتناسب مع العمليات الجديدة، بجانب دور الموارد البشرية في عملية إعادة تصميم وصياغة العمليات بشكلها الجديد.

4- دراسة أندران (2012) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية: دور تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى إظهار مدى مساهمة التكنولوجيا في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك عبر استخدام الاستبانة في الحصول على البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في أن تكنولوجيا المعلومات من الممكن أن تشكل عائق أما عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إذا لم يتم استخدامها بشكل مناسب، حيث أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتضمن أحد أركانها استخدام تكنولوجيا المعلومات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في ما يلي:

1- تناولت معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية في منظمات متعددة ومستويات متعددة على مستوى العالم.

2- أكدت الدراسات السابقة على أهمية هندسة الموارد البشرية ودورها في تعزيز أداء الموظفين.

3- تشابهت غالبية الدراسات السابقة في المنهج والأداة مع الدراسة الحالية حيث استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وكانت غالبيتها تعتمد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في ما يلي:

1- كونها تتناول موضوع أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

2- تختلف الدراسة الحالية في مكان إجرائها حيث إنها تجرى في فلسطين بمحافظة غزة.

3- تركز الدراسة وبشكل مباشر على الموظفين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة من خلال:

1- وضع الخطة وكتابة الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

2- الإطلاع على المصادر والمراجع التي تتناسب مع الدراسة الحالية.

3- التعرف على أساليب الباحثين في اعداد الدراسات العلمية والتعرف على استخدامات المناهج البحثية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- من حيث موضوعها وبنائها.

2- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الميدانية التي تتناول موضوع حديث بمحافظة غزة وتمتاز الدراسة بدراسة مجتمع الموظفين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

3- تختلف مع بعض الدراسات السابقة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود التالية:

- 1- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع بعنوان: أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
- 2- الحد الزماني: يتحدد الحد الزماني للدراسة بين عامي 2024-2026م.
- 3- الحد المكاني: يتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

المبحث الأول

هندسة الموارد البشرية

هندسة الموارد البشرية:

يعد مصطلح هندسة العمليات الإدارية أحد المصطلحات الحديثة نسبياً. حيث يشير المصطلح إلى التحول الشامل والجزري للمنظمات، استجابة لظهور العولمة وتحديات الانفتاح العالمي وعقباته، يدفع السوق وسرعة التغيير والثورة التكنولوجية المنظمات إلى البحث عن أساليب وأدوات أكثر فاعلية والقدرة التنافسية. ويبدو أن عملية التغيير أصبحت إحدى سمات واقعنا المعاصر، حيث أن عددًا كبيراً من الدوافع تعكس عملية التغيير من حولنا، والتي تحتاج إلى إحداث التغيير. وهندسة العمليات هي عملية منظمة لإجراء تغيير شامل، وهي إحدى الأدوات الرئيسية للتغيير المستخدمة، والتي تضمن بقاء المنظمة في سوق شديدة التنافسية. وتشمل المنظمات التي تقوم بإجراء تغييرات على الهياكل التنظيمية والقوانين واللوائح والبنية التحتية التي تهدف إلى تحسين كفاءة تقديم الخدمة وتحقيق الأهداف التنظيمية (عبد الخالق، 2013).

وقد انتشر مفهوم هندسة العمليات الإدارية في حقبة التسعينات من القرن الماضي، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال عن طريق الباحثين الأمريكيين جيمس تشامبي ومايكل هامر، والذي يحمل عنوان هندسة المنظمات ويعد مقدمة لثورة الأعمال، والذي أحدث من خلاله ثورة حقيقة في عالم الإدارة. ويأتي ذلك بالتركيز على العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتوفير الموارد اللازمة، وبعدها انتشر هذا المفهوم على الساحة الأكاديمية في الدول الغربية، ولقي اهتماماً كبيراً من مختلف المنظمات. الأمر الذي يستدعي تبني مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، والقيام بإحداث التغيير الجزري في جميع الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الإدارة التقليدية (عمر، 2013).

وتتطلب إعادة توجيه العنصر البشري أن يكتسب الموظفون الخبرات أو يعدلوا في مجالات معينة من معارفهم، وقدراتهم، ومواقفهم، ومهاراتهم، إذا ما أرادت منظمة تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكييفها في بيئة تنافسية (خان، 2013).

ولقد أصبحت هندسة العمليات الإدارية من أهم الأدوات التنافسية التي تضيف قيمة كبيرة للمنظمة خصوصاً في تحقيق الأهداف على المستوى التشغيلي والاستراتيجي، وهو ما يعزز تطبيق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية والمراحل التي تمر عبرها وتقليل الأخطاء التي قد تعترض الإدارة (Azha, 2013).

مفهوم هندسة الموارد البشرية:

يعرف (خوالدة، 2019) هندسة الموارد البشرية بأنها: طريقة أو أداة تغير بشكل جذري جميع العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وزيادة الإنتاج وسرعة العمل. كما يعرفها (إسماعيل، 2016) بأنها: إحداث تغييراً جوهرياً في العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جذرية ومتفوقة في مقاييس الأداء الرئيسية من حيث الوقت والتمويل والتكنولوجيا. وعرفها (Noe et al, 2016) على أنها: مراجعة شاملة لجميع عمليات إدارة الموارد البشرية الرئيسية التي تساهم في إنتاجية المنظمة وتعزز قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة وبكفاءة أكبر.

وقام (مبير، 2013) بتعريف هندسة الموارد البشرية بأنها: عملية إعادة تصميم جميع أنظمة العمل الإداري لتطوير الاستثمار في القدرات الفكرية للإدارة العليا والموارد البشرية المتاحة. وقد عرفها (حسين وآخرون، 2013) بأنها: عبارة عن التحسينات التي تنفذها الإدارة العليا في التعامل مع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية لتلبية احتياجاتهم وتعزيز قدراتهم على أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة الموارد البشرية:

لا يمكن للمنظمة إعادة تصميم جميع عملياتها الأساسية في وقت واحد، ولكن يجب أن تفي العمليات بثلاثة معايير لتحديد أولويات إعادة تصميمها وهذه المعايير هي:

❖ معيار الأهمية:

يحدد هذا المعيار العمليات التي لها أكبر تأثير على العملاء، ويمكن للمنظمات هنا تحديد المعايير التي يهتم بها العملاء أكثر من غيرها.

❖ معيار الجدوى:

يحدد هذا المعيار، العمليات الأكثر ملاءمة لإعادة التصميم، ويتم أخذ العديد من العوامل في الاعتبار هنا وأهمها: كبر حجم العملية المعنية لأنه كلما كانت العملية أكبر، وتزيد مشاركة الوحدات التنظيمية فيها، لكن احتمال نجاحها قد يكون ضئيلاً كان ذلك أدعى إلى إعادة هندسة الموارد البشرية فيها. (عاطف، 2009).

❖ معيار الخلل:

الذي يظهر من خلال العمليات التي تعاني من خلل وظيفي حاد، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض أداء العمل، وبحيث يشعر كلا من العملاء الداخليين والخارجيين بأعراض الخلل الوظيفي. كما قد يكون الخلل في أنشطة وسياسات الإدارة، والاتصالات غير الضرورية، والأدوار التي لا تضيف قيمة. وهناك مجموعة من الظواهر التي تدل على الخلل الوظيفي، مثل: الإفراط في تبادل المعلومات ووجود معلومات زائدة عن الحاجة وعدم كفاية المخزون أو تراكم السلع،

وأيضاً ارتفاع معدل الخردة وزيادة النشاط الرقابي مقارنة بالنشاط الإنتاجي وزيادة معدل التعديلات والاستثناءات الخاصة (غنيم، 2004)

خصائص إعادة هندسة الموارد البشرية (إسماعيل، 2016):

من خلال التعريفات التي وردت مسبقاً لإعادة هندسة العمليات، نلاحظ أنها تحتوي على عدة سمات أساسية، مما يجعلها مفهوماً شاملاً من البعد الوظيفي إلى البعد التشغيلي، وتركز على روح المغامرة وتكنولوجيا المعلومات. ومن هنا يمكن إيراد الخصائص التالية:

- إعادة التصميم من الصفر، بمعنى ما يعتبر تغييراً أساسياً في مجال إدارة الأعمال.
 - تسعى إلى تحقيق نتائج رائعة في مؤشرات الأداء المختلفة ولا يكتفي بالتحسين.
 - تركز إعادة التصميم على العمليات التجارية والعملاء.
 - تختلف اختلافاً جوهرياً عن مناهج تطوير الإدارة الأخرى.
 - تركز على الاستخدام الضروري والعاجل لتكنولوجيا المعلومات والأنظمة.
 - تقدم الافتراضات التي تستند إليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها والتي تطورت بطرق لا تبدأ بتحيز مسبق.
 - تبتعد عن القوانين الصارمة التي تحدد مسبقاً كيفية أداء المنظمة لعملها وتبني نهجاً جديداً مناسباً.
 - تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
 - تسهم في زيادة الطموح لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء.
 - تركز على العمليات الكلية والجوهرية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها.
- عوامل نجاح عملية إعادة هندسة الموارد البشرية:
- عناصر متعلقة بالبيئة: وجود إدارة عليا مطلعة وخبرة والتركيز على الجانب الإنساني، وأيضاً الاستعانة بجهات خارجية استشارية والاستفادة من الخبرات والاستفادة من تجارب مؤسسات أخرى والتركيز على الابتكار والإبداع.
 - الأفراد: يتوقف النجاح والتحول النوعي في المنظمة على الموظفين.
 - المنهجية: تعد من العناصر المهمة في التعامل مع مختلف المجالات.
 - تكنولوجيا المعلومات: تؤدي دوراً سهلاً لإعادة هندسة العمليات، وتعد أداة مشجعة لإبداع وتوفير نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة التي تقوم بإعادة البناء.
 - تحويل وتغيير الرؤية: تعد الرؤية وسيلة اتصال بالنسبة لفلسفة إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية وهي تترجم ما يمكن للمنظمة أن تقدمه خلال عرض رؤيتها (أحلام، 2015).
- أسباب فشل عملية إعادة هندسة الموارد البشرية:

لكل عملية إدارية أسباب فشل، ومن ضمن هذه العمليات عملية إعادة هندسة الموارد البشرية. وتوجد بعض الأخطاء التي تؤدي إلى فشل عمليات إعادة الهندسة، ومن أبرز هذه الأخطاء:

- الاهتمام بتعديل العمليات بدلا من تغييرها كليا.
- الاهتمام بالأعمال الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
- الرضا بالنتائج السريعة.
- عدم إكمال العمليات إلى نهايتها.
- تدخل السلوكيات الإدارية السائدة بمنع إعادة الهندسة من البدء بتنفيذها ومقاومة السلوكيات الإدارية السائدة لتنفيذ عملية إعادة الهندسة.
- البدء بإجراء عمليات إعادة الهندسة من الأسفل إلى الأعلى.
- عدم تجهيز وترتيب موارد تكفي لإجراء العمليات المطلوبة (أبو عوض، 2015).

المبحث الثاني

جودة الأداء المستدام

مفهوم الأداء الإداري:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، ولكن يمكن القول إن الأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (الريبيق، 2014).

وهناك عدة عوامل تجمع هذه التعريفات، وهي كما يلي:

- الموظف: ما يمتلكه الموظف من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الصغير، 2012).

عناصر ومحددات الأداء الإداري (الحري، 2003):

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها. ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، ومدى التفاعل بينها. وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء، حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي). فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد

وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء، وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور، 2016). ويمكن تحديد محددات الأداء كما يلي:

- **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
 - **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
 - **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي وانطباعاته أثناء الأداء داخل المنظمة.
- جودة أداء الموارد البشرية:**

محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم. فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة. ولذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم المهارات العقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب، إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، مع إجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة، وتخصيص ميزانية للتدريب، و مروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم للأداء، ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين، إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم، وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم (الهواري، 2002).

أهمية تحديد أداء الموارد البشرية:

يؤكد (الطائي وآخرون، 2006) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها، وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات، يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين، حيث تكمن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين في:

- تحديد أداء الموارد البشرية من أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو ملائم يملأه التفاهم والتواصل، يسهل العلاقة بين العاملين والإدارة.
- يتم استكشاف الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين وتعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ورسم خطة القوى العاملة للمنظمة، وما يترتب عليه من تدريب ومنح المكافآت والحوافز للعاملين.
- تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وشكر من الإدارة.

ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى. فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها، إذا يتنافس عليها عدد كبير ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، ويتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008).
عناصر تحديد مستوى الأداء:

يشير (Foot & Hook, 2008) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين، يرتبط بتحقيق إثارة التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة. وينجم عن هذا التنافس إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم. ويوظف تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الواقعية (Dessler, 2009).

خصائص تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

يحدد (Armstrong, 2006) خصائص تحديد مستوى أداء العاملين بالآتي:

- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- تتطلب عملية القياس توفر شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً.
- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء لمقارنة أداء الموظف بها والحكم على قدراته.
- القياس والتقييم يحدد اقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
- قياس وتقويم الأداء يحدده الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي فهناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.
- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المفصلية المتعلقة بالموظف، ولذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
- يخضع كافة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعروا جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس.

مجالات استخدام تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

- توضيح التقييمات ودرجة كفاءة العاملين الجدد عن طريق اختبارهم أثناء العمل الفعلي والمساعدة في اتخاذ قرارات التأكيد أو التسريح.
- إسناد عمليات النقل والترقيات إلى التقييمات، حيث إنها تحدد الأفراد الذين يستحقون التعويض وتحدد مستوى الأداء والاحتياجات التدريبية المطلوبة. كما يكشف التقييم أيضاً عن نقاط القوة والضعف لدى الموظف، والتي يتم على أساسها تحديد الدورات التدريبية المناسبة.
- استخدام التقويم عند منح المكافآت، بحيث تحدد التقويمات الأفراد الذين يستحقون المزايا والمكافآت بناءً على كفاءتهم في العمل.
- الحكم على مدى ملاءمة الاختيار والترقية للموظفين (الدعاس، 2010).

ويشير (Patterson, et...al, 2007) إلى عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين، والتي تتمثل في:

- العوامل التي تحدد مستوى الأداء المرتبط بالعمل للأفراد العاملين، بما في ذلك حجم الإنتاج وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى الامتثال لقواعد وتوجيهات السلامة المهنية. يجب علينا ضمان امتثال الأفراد العاملين لقواعد وتوجيهات السلامة المهنية، وعدم تعرضهم لدرجات متفاوتة من الإصابات، والنظر في ساعات العمل، وحماية الأموال والممتلكات التنظيمية.
- العوامل التي تحدد مستوى الأداء المتعلق بالسمات والسلوك الفردي، مثل التعاون مع الآخرين، والصدق، والموضوعية، والجدارة بالثقة، وكيفية تعامل المنظمة مع عملائها، والاستخدام المناسب للحقوق المقررة.

المبحث الثالث

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

نبذة تاريخية:

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جمعية وطنية إنسانية ذات شخصية اعتبارية مستقلة معترف بها رسمياً وهي احد مكونات الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر تمارس نشاطها في فلسطين وفي مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني استناداً إلى اتفاقيات جنيف وإلى المبادئ السبعة للحركة الدولية: الإنسانية، عدم التحيز، الحياد، الاستقلال، التطوع، الوحدة، العالمية.

تأسست الجمعية بتاريخ 26 / 12 / 1968 امتداداً لجمعيات الهلال الأحمر الخيرية التي ظهرت في بعض المدن الفلسطينية كإفّا والقدس في الربع الأول من القرن الماضي وكذلك لفروع الهلال الأحمر الأردني في الضفة الغربية عندما شكلت مع الضفة الشرقية المملكة الأردنية الهاشمية

بدأت بتقديم خدماتها الصحية عبر عيادة صغيرة في احد مخيمات الشعب الفلسطيني في الأردن وكرست كجمعية لها شخصيتها الاعتبارية بموجب قرار من المجلس الوطني الفلسطيني في دورته السادسة التي عقدت في القاهرة بتاريخ 1 / 9 / 1969 ، لتصبح بعد ذلك التاريخ مؤسسة صحية واجتماعية ضخمة من مؤسسات منظمات التحرير الفلسطينية تضم آلاف الكوادر وعشرات الآلاف من المتطوعين والأعضاء الفلسطينيين والعرب والأجانب

عملت الجمعية خلال مسيرتها في اتجاهات ثلاثة : تطوير كادرها البشري ، وتنوع خدماتها ، وبناء وتحديث مراكزها ومؤسساتها الصحية والاجتماعية وللحلال الأحمر الفلسطيني شارة عبارة عن هلال احمر على قاعدة بيضاء توضع على مراكزه وأوراقه ومطبوعاته وسيارات الإسعاف التابعة له وذلك انسجاماً مع اتفاقيات جنيف والقانون الفلسطيني .وبناء عليه تتمتع الجمعية بفروعها وشعبها ووحداتها ومنشأتها بجميع المزايا والحصانات المنصوص عليها في الاتفاقات الدولية

رسالة الجمعية:

تتمثل رسالة الجمعية في تقديم الخدمات الإنسانية عموماً والصحية والاجتماعية خصوصاً للشعب الفلسطيني في داخل الوطن و الشتات وتعمل على التخفيف من آلامه وصيانة صحته وحماية حياته واحترام حقوق الإنسان في أوقات السلم والحرب وحالات الطوارئ وتسعى جاهدة لتقديم الخدمات الوقائية للمواطنين الفلسطينيين لتجنيبهم الأمراض المختلفة وتعزيز صحتهم ورفاهيتهم الاجتماعية وتشجيع العمل التطوعي بين صفوفهم .

وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني هي المؤسسة الرائدة في فلسطين في مجال تقديم الخدمات الإنسانية ونشر مبادئ الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والقانون الدولي الإنساني مع التزامها المتواصل للاستجابة الإنسانية لمتطلبات الشعب الفلسطيني في الشتات .

أهداف الجمعية:

تسعى الجمعية كونها عضواً عاملاً في الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- نشر وتعميم مبادئ الحركة للصليب الأحمر والهلال الأحمر بين أفراد المجتمع الفلسطيني
- 2- الاستعداد والعمل على تقديم المساعدة لجميع ضحايا الحرب والصراعات المسلحة المدنيين والعسكريين ونقل الجرحى والمرضى وتجهيز معدات الإيواء وما يلزم لعلاجهم
- 3- تنظيم وتقديم خدمات الإسعاف
- 4- تقديم الخدمات الصحية والوقائية والعلاجية للشعب الفلسطيني وبخاصة الفئات المهمشة والأطفال والمسنين والأشخاص ذوي الإعاقة وفق الاحتياجات والإمكانات
- 5- تقديم الخدمات والبرامج الاجتماعية والإنسانية للشعب الفلسطيني والعمل على تطويرها
- 6- إعداد الخطط لمواجهة الكوارث المحتملة والتنسيق مع الجهات المعنية لوضع وتطوير برنامج عام على صعيد الوطن للحد من تداعياتها المختلفة
- 7- المساهمة في البحث عن المفقودين وجمع شمل الأسر المنكوبة ومساعدة الأسرى
- 8- توثيق الصلات وتبادل المعلومات بين جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وجمعيات الهلال الأحمر والصليب الأحمر العربية والأجنبية والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر واللجنة الدولية للصليب الأحمر وغيرها من الهيئات والمؤسسات الدولية والمنظمات غير الحكومية
- 9- المساهمة في تعزيز البرامج التنموية المجتمعية الفلسطينية وخصوصاً للفئات والمناطق الأكثر احتياجاً

المبحث الرابع

إجراءات الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وبناء وتصميم الأداة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والتحقق من صدقها

وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج وكذلك الحالة الدراسية والإطار المكاني والإحصاءات المرتبطة بها باعتبارها تشكل المجتمع الإحصائي للبحث.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية. ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا.

مجتمع وعينة الدراسة:

أولا/ مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من كافة العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني للعام 2026م والبالغ عددهم الإجمالي (220) حسب إحصائية موقع الجمعية.

ثانيا/ عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (32) من العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني للعام 2026م. وتم اختيار العينة بطريقة العشوائية البسيطة وقد بلغت نسبتهم من إجمالي مجتمع الدراسة (15%)، ويعزى صغر العينة لصغر المجتمع وأن المجتمع الإحصائي متجانس وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار صدق أداة الاستبيان والفرضيات.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة قياس كونها تعتبر الأداة الأفضل في تقييم ومعرفة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء، تتمثل أداة الدراسة الأساسية في الاستبانة وتتكون الاستبانة من محورين المحور الأول (إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني) والمحور الثاني (تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني) توضح المطلوب من إعداد الاستبانة وقد جاءت الاستبانة بعنوان: أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

صدق الاستبانة:

جدول 1 صدق الاتساق الداخلي البنائي لأثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء في جمعية نورنجران الخيرية

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدالة
1.	المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	0.640	0.001
2.	المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	0.579	0.001

يبين الجدول رقم (1) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.01). وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة من الصدق. مما يطمئن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

جدول 2 يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

م.	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تعتمد إعادة هندسة الموارد البشرية على استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات الإدارية.	0.396	0.001
2.	تساعد إعادة هندسة الموارد البشرية على حل مشكلات الإدارة.	0.680	0.000
3.	تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على تسهيل المهام من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة.	0.454	0.000
4.	تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على إنجاز العمليات الإدارية بدقة عالية.	0.497	0.000
5.	تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة.	0.555	0.000
6.	تتوفر إعادة هندسة الموارد البشرية خلال شبكة إنترنت لتصل لجميع المكونات في الجمعية بالسرعة المناسبة.	0.604	0.000
7.	تدعم إدارة الجمعية العمليات الجديدة التي تتخلص من الروتين والأفكار المتقادمة بنظام العمل.	0.484	0.000
8.	تبنى إدارة الجمعية خطة دائمة لتحسين خدماتها بشكل مستدام.	0.568	0.000
9.	تعزز عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمعية تحديث جديدة في العمل.	0.498	0.000
10.	تتوفر خطة استراتيجية تسهل عملية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.	0.577	0.000
11.	تضيف عملية إعادة هندسة الموارد البشرية مهام جديدة لإدارة الموارد البشرية.	0.627	0.000
12.	تضيف عملية إعادة هندسة الموارد البشرية أنشطة جديدة لإدارة الموارد البشرية.	0.627	0.000
13.	تضيف إعادة هندسة الموارد البشرية قيمة للعمل.	0.746	0.000
14.	تضيف إعادة هندسة الموارد البشرية تقليل الوقت.	0.742	0.000
15.	تضيف إعادة هندسة الموارد البشرية تقليل الجهد.	0.815	0.000
16.	تتوافق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية مع الهيكل التنظيمي في استراتيجية الجمعية.	0.696	0.000
17.	تتوافق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية مع التغيير المستمر في استراتيجية الجمعية.	0.712	0.000
18.	يوجد فهم واضح لدى القائمين على إدارة الجمعية للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل عملية إعادة هندسة الموارد البشرية أو العكس.	0.376	0.015
19.	تتوافق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المؤسسات.	0.769	0.000
20.	تستطيع الجمعية توفير أجواء إيجابية للعمل من خلال تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.	0.377	0.015
الدرجة الكلية للمحور الأول			
		4060.	0.001

يبين الجدول رقم (2) معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والمعدل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

جدول 2 يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

م.	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تعمل إدارة الجمعية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري.	0.521	0.000
2.	تعزز إعادة هندسة الموارد البشرية لدى إدارة الجمعية بناء فرق العمل.	0.425	0.000
3.	تعزز إعادة هندسة الموارد البشرية تمكين العاملين بالجمعية بمجال العمل.	0.853	0.000
4.	تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على تطبيق لامركزية العمل وتفويض السلطات في أداء المهام في دوائر الجمعية.	0.471	0.000

م.	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
5.	تعمل إدارة الجمعية على تعزيز مشاركة العاملين باتخاذ القرارات من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية.	0.637	0.003
6.	تقدم الإدارة في جمعية نور نجران الخيرية الدعم والمساندة اللازمة لتعزيز جودة الأداء.	0.748	0.000
7.	تنمي الجمعية وتطور المسار المهني للعاملين المؤهلين.	0.558	0.000
8.	تسهم عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين.	0.598	0.000
9.	تسهم عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف.	0.645	0.000
10.	تعمل إدارة الجمعية على قياس جودة أداء العاملين في جميع الأقسام.	0.415	0.000
11.	تهتم إدارة الجمعية ببلوغ الأهداف المرسومة من خلال تحقيق أداء متميز.	0.471	0.001
12.	تحاول إدارة الجمعية تحفيز العاملين للقيام بالأعمال بأداء فعال.	0.432	0.001
13.	تسعى إدارة الجمعية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية	0.548	0.001
14.	تعتمد الجمعية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالجمعية لتحسين الأداء.	0.475	0.001
15.	تسعى إدارة الجمعية لتحقيق التميز الاستراتيجي في الجودة.	0.741	0.001
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	0.579	0.001

يبين جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والمعدل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

ثبات الاستبانة:

أجريت اختبارات الثبات على العينة بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل كرونباخ ألفا.

طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$r_2$$

معامل الثبات = $r + 1$ حيث (r) معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (4) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة.

جدول 3 يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

م	المحاور	عدد الفقرات	سيرمان براون
1.	المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	20	0.700
2.	المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	15	0.768
	أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	35	0.784

1- طريقة كرونباخ ألفا:

كما واستخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثة لاستخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول 4 يوضح معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

م	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1.	المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	20	0.776
2.	المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	15	0.779
	أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	35	0.864

ويستخلص الباحث من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) Statistical Packages for Social Sciences، وقد استخدمت الباحثة الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4- استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

المبحث الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة، كما يشمل نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات التي تقدم بها الباحث وقد تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وقد استخدم الباحث محك الدراسة للتعليق على نتائج الدراسة حسب الجدول (6):

جدول 5 يوضح المحك المعتمد في الدراسة وتقسيم الأوزان النسبية

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1-1.8	من 20% - 36%	منخفضة جداً
أكبر من 1.81-2.6	أكبر من 36% - 52%	منخفضة
أكبر من 2.61-3.4	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.41-4.2	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.2	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف (1-Sample K-S):

استخدمت الدراسة اختبار كولموجروف - سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول 6 يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	35	0.066	0.202

يوضح الجدول رقم (6) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع فقرات محاور الدراسة أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية. وهذه تسهل طريقة فهم كيفية عمل اختبار الحالة الطبيعية لاختبار كولموجوروف - سميرنوف، لكن من الناحية الحسابية، تعمل هذه الطريقة بشكل مختلف فهي تقارن التكرارات المرصودة مقابل التكرارات النسبية التراكمية المتوقعة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الشخصية:

جدول 7 يوضح البيانات الشخصية الخاصة بمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%00.00	0	ذكر
%100.00	32	أنثى
%100.00	32	المجموع

جدول 8 يوضح البيانات الشخصية الخاصة بمتغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
%53.12	17	أقل من 30 سنة
%31.25	10	30-39
%12.50	4	40-49
%03.13	1	50 فأكثر
%100.00	32	المجموع

جدول 9 يوضح البيانات الشخصية الخاصة بمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%06.25	2	دبلوم
%62.50	20	بكالوريوس
%31.25	10	ماجستير فأعلى
%100.00	32	المجموع

جدول 10 يوضح البيانات الشخصية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%59.38	19	أقل من 5 سنوات
%15.62	5	5-9
%18.75	6	10-19
%06.25	2	20 فأكثر
%100.00	32	المجموع

جدول 11 يوضح البيانات الشخصية الخاصة بمتغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
%09.38	3	مدير
%06.25	2	نائب مدير
%21.87	7	رئيس قسم
%62.50	20	موظف إداري
%100.00	32	المجموع

جدول 12 يوضح البيانات الشخصية الخاصة بمتغير قطاع العمل

النسبة	التكرار	قطاع العمل
%28.13	9	حكومي
%21.87	7	خاص
%50.00	16	تطوعي
%100.00	32	المجموع

يتضح من الجداول السابقة أن عينة الدراسة كلها كانت من الإناث وارتفاع نسبة الإناث في مجتمع الدراسة بشكل عام. وكانت جميع المفردات التي أوردت إجابات على الاستبانة من الإناث وأيضاً غالبية المشاركين في الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (62.50%) ومتوسط أعمار المشاركين في الدراسة كانوا من أصحاب الفئة العمرية أقل من 30 سنة وقد شكلوا أعلى نسبة من عينة الدراسة وبلغت نسبتهم (53.12%) بينما تمثلت البيانات الشخصية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة كانت بها أعلى نسبة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وبلغت نسبتهم (59.38%) وأيضاً وظيفة موظف إداري كانت أعلى نسبة من عينة الدراسة وبلغت نسبتهم (62.50%) وبينت البيانات الشخصية الخاصة بمتغير قطاع العمل أن أعلى نسبة حاز عليها أصحاب قطاع العمل التطوعي وبلغت نسبتهم (50.00%).

تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل محاور الدراسة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم 14 والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة: أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

جدول 13 تحليل محاور الدراسة: أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	2.62	52.48	10.39	1.686	0.097	2
2.	المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	4.28	85.68	8.04	2.502	0.000	1
--	أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	3.45	69.08	9.21	2.094	0.048	--

من خلال الجدول رقم (14) تبين النتائج أن الوزن النسبي لمحاور الدراسة (أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني) بلغ (69.08%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

جاء في المرتبة الأولى المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في ترتيب محاور الدراسة، حيث بلغ وزنه النسبي (85.68%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور كانت موافقة بدرجة كبيرة.

جاء في الترتيب الأخير المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من ترتيب محاور الدراسة، حيث بلغ وزنه النسبي (52.48%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور كانت موافقة بدرجة متوسطة.

تحليل فقرات المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

جدول 14 تحليل لفقرات المحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تعتمد إعادة هندسة الموارد البشرية على استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات الإدارية.	2.47	49.40	0.98	4.396	0.000	11
2.	تساعد إعادة هندسة الموارد البشرية على حل مشكلات الإدارة.	2.79	55.80	0.92	1.873	0.066	8
3.	تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على تسهيل المهام من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة.	3.29	65.80	1.31	1.785	0.079	6
4.	تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على إنجاز العمليات الإدارية بدقة عالية.	3.30	66.00	1.47	1.678	0.098	5
5.	تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة.	3.15	63.00	1.30	0.944	0.349	7
6.	تتوفر إعادة هندسة الموارد البشرية خلال شبكة إنترنت لتصل لجميع المكونات في الجمعية بالسرعة المناسبة.	1.71	34.20	0.99	1.583	0.000	18
7.	تدعم إدارة الجمعية العمليات الجديدة التي تتخلص من الروتين والأفكار المتقادمة بنظام العمل.	1.65	33.00	0.90	2.134	0.000	19
8.	تتبنى إدارة الجمعية خطة دائمة لتحسين خدماتها بشكل مستدام.	1.65	33.00	0.90	2.134	0.000	20
9.	تعزز عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمعية تحديث جديدة في العمل.	1.89	37.80	1.19	3.542	0.000	15
10.	تتوفر خطة استراتيجية تسهل عملية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.	1.76	35.20	1.12	3.980	0.000	17
11.	تضيف عملية إعادة هندسة الموارد البشرية مهام جديدة لإدارة الموارد البشرية.	4.59	91.80	0.84	5.371	0.000	1
12.	تضيف عملية إعادة هندسة الموارد البشرية أنشطة جديدة لإدارة الموارد البشرية.	2.52	50.40	1.33	2.968	0.004	10
13.	تضيف إعادة هندسة الموارد البشرية قيمة للعمل.	1.83	36.60	0.95	3.934	0.000	16
14.	تضيف إعادة هندسة الموارد البشرية تقليل الوقت.	2.64	52.80	1.49	1.990	0.051	9
15.	تضيف إعادة هندسة الموارد البشرية تقليل الجهد.	2.05	41.00	1.23	6.288	0.000	12
16.	تتوافق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية مع الهيكل التنظيمي في استراتيجية الجمعية.	1.97	39.40	1.20	6.963	0.000	14

17.	تتوافق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية مع التغيير المستمر في استراتيجية الجمعية.	2.02	40.40	1.22	1.550	0.000	13
18.	يوجد فهم واضح لدى القائمين على إدارة الجمعية للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل عملية إعادة هندسة الموارد البشرية أو العكس.	3.58	71.60	1.53	3.058	0.003	4
19.	تتوافق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المؤسسات.	3.68	73.60	1.45	3.825	0.000	3
20.	تستطيع الجمعية توفير أجواء إيجابية للعمل من خلال تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.	3.94	78.80	1.21	6.288	0.000	2
--	جميع الفقرات	2.62	52.48	1.176	3.314	0.032	--

من خلال الجدول رقم (15) تبين النتائج أن الوزن النسبي للمحور الأول/ إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (52.48%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور كانت موافقة بدرجة متوسطة.

جاءت الفقرة الحادية عشر (تضيف عملية إعادة هندسة الموارد البشرية مهام جديدة لإدارة الموارد البشرية) في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ وزنها النسبي (91.80%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا الفقرة كانت موافقة بدرجة كبيرة جداً.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الثامنة (تبنى إدارة الجمعية خطة دائمة لتحسين خدماتها بشكل مستدام) حيث بلغ وزنها النسبي (33.00%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا الفقرة كانت موافقة بدرجة منخفضة جداً.

تحليل فقرات المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

جدول 15 تحليل لفقرات المحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تعمل إدارة الجمعية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري.	3.24	64.80	1.24	1.587	0.117	15
2.	تعزز إعادة هندسة الموارد البشرية لدى إدارة الجمعية بناء فرق العمل.	4.23	84.60	1.11	5.010	0.000	12
3.	تعزز إعادة هندسة الموارد البشرية تمكين العاملين بالجمعية بمجال العمل.	4.76	95.20	0.47	3.634	0.000	1
4.	تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على تطبيق لامركزية العمل وتفويض السلطات في أداء المهام في دوائر الجمعية.	4.33	86.60	1.01	1.696	0.000	10
5.	تعمل إدارة الجمعية على تعزيز مشاركة العاملين باتخاذ القرارات من	4.55	91.00	0.71	1.793	0.000	5

						خلال إعادة هندسة الموارد البشرية.	
4	0.000	1.211	0.70	91.60	4.58	تقدم الإدارة في جمعية نور نجران الخيرية الدعم والمساندة اللازمة لتعزيز جودة الأداء.	6.
8	0.000	1.403	0.66	90.00	4.50	تنمي الجمعية وتطور المسار المهني للعاملين الموهوبين.	7.
3	0.000	3.613	0.57	93.00	4.65	تسهم عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين.	8.
2	0.000	4.891	0.55	94.00	4.70	تسهم عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف.	9.
11	0.000	1.842	0.89	86.00	4.30	تعمل إدارة الجمعية على قياس جودة أداء العاملين في جميع الأقسام.	10.
14	0.005	2.904	1.02	67.20	3.36	تهتم إدارة الجمعية ببلوغ الأهداف المرسومة من خلال تحقيق أداء متميز.	11.
9	0.000	5.109	0.77	88.40	4.42	تحاول إدارة الجمعية تحفيز العاملين للقيام بالأعمال بأداء فعال.	12.
7	0.000	1.604	0.75	90.60	4.53	تسعى إدارة الجمعية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية	13.
6	0.000	3.007	0.66	91.00	4.55	تعتمد الجمعية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالجمعية لتحسين الأداء.	14.
13	0.000	4.811	0.95	71.20	3.56	تسعى إدارة الجمعية لتحقيق التميز الاستراتيجي في الجودة.	15.
--	0.081	2.941	0.804	85.68	4.28	جميع الفقرات	

من خلال الجدول (16) تبين النتائج أن الوزن النسبي للمحور الثاني/ تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (85.68%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور كانت موافقة بدرجة كبيرة جداً.

جاءت الفقرة الثالثة (تعزز إعادة هندسة الموارد البشرية تمكين العاملين بالجمعية بمجال العمل) في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ وزنها النسبي (95.20%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا الفقرة كانت موافقة بدرجة كبيرة جداً.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الأولى وهي (تعمل إدارة الجمعية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري) حيث بلغ وزنها النسبي (64.80%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا الفقرة كانت موافقة بدرجة متوسطة.

فرض الدراسة:

H0/ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين المتغيرات وقد كانت النتائج على النحو التالي:

جدول 16 اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون

معامل ارتباط بيرسون		إعادة هندسة الموارد البشرية	تعزيز جودة الأداء
إعادة هندسة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	0	.000
	مجموع المربعات	36.241	22.125
	التباين	0.588	0.369
	N	35	35
تعزيز جودة الأداء	معامل ارتباط بيرسون	.832**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	0
	مجموع المربعات	31.278	51.621
	التباين	0.301	0.410
	N	35	35
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يتضح من الجدول السابق، بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وذلك بنسبة (83.20%). كما أن هناك علاقة طردية بين المتغيرات، أي أنه كلما ارتفع مستوى هندسة الموارد البشرية يرتفع تلقائياً تعزيز جودة الأداء. وهنا تقبل الدراسة الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية وقد اتضح ذلك من خلال تحليل النتائج السابقة.

ملخص النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

من خلال ما تقدم، من نتائج للدراسة يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

- 1- بينت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لمحاور الدراسة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بلغ (69.08%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة.
- 2- بينت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي للمحور الأول إعادة هندسة الموارد البشرية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (52.48%)، وقد كانت استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور موافقة بدرجة متوسطة.
- 3- بينت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي للمحور الثاني تعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (85.68%)، وقد كانت استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور موافقة بدرجة كبيرة جداً.
- 4- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وذلك بنسبة (83.20%). هذا، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرات، أي أنه كلما ارتفع مستوى هندسة الموارد البشرية ترتفع تلقائياً جودة الأداء.

5- بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو تطبيق هندسة الموارد البشرية وتعزيز جودة الأداء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، قطاع العمل).

ثانياً: التوصيات:

من خلال ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

- 1- ضرورة تعزيز قدرة موظفي إدارة الموارد البشرية على التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، عبر الدورات التدريبية وورش العمل المتنوعة بهدف زيادة كفاءة أداء الموظفين في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.
- 2- ضرورة تعزيز المهارات والقدرات المتنوعة للموظفين من خلال تدريبهم وإعطائهم المزيد من الصلاحيات، وذلك بهدف مساعدة الموظفين وإكسابهم خبرات جديدة.
- 3- ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي في الجمعية، بحيث يغطي كافة الوظائف والمهام الإدارية الموجودة فيها، وهو ما يعزز أداء الأعمال في الجمعية بكفاءة وفعالية، ويساهم في تسهيل تدفق الإجراءات والأنشطة بين أقسامها.
- 4- ضرورة توفير الأدوات والبرامج التكنولوجية الحديثة، والتي تمتاز بالكفاءة العالية، بهدف زيادة جودة الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجمعية. كما أنها تساهم أيضاً في زيادة أداء الموظفين وإنجاز مهامهم بدقة وفاعلية، وتساهم في تعزيز جودة الأداء.
- 5- العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى العاملات في الجمعية، والتي تركز على المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية.

بيانات الإفصاح:

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: تم الاتفاق على المشاركة في البحث وفقاً للإرشادات الخاصة بالمجلة.
- توافر البيانات والمواد: كافة البيانات والمواد متاحة عند الطلب.
- مساهمة المؤلفين: يتحمل المؤلفين مسؤولية كافة محتويات البحث والتحليل والمنهجية والمراجعة الكاملة.
- تضارب المصالح: لا يوجد تضارب في المصالح لأي طرف من خلال تصميم البحث وتقديمه وتقييمه.
- التمويل: لا يوجد أي تمويل مخصص لهذا البحث.
- شكر وتقدير: الشكر الجزيل لمجلة التطوير العلمي "للدراستات والبحوث" (JSD) على الدعم والإرشادات

(/ <https://jsd.sdasmart.org/>)

قائمة المراجع:

- 1- أبو طامع، محمد (2015). تأثير إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات في دائرة الضريبة، دراسة حالة، دائرة كبار المكلفين في فلسطين، نابلس، فلسطين.
- 2- أبو عوض، رانيا (2015). واقع تطبيق هندسة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 3- أحمد، غدي رجائي عبد المنعم (2019). آليات مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم، جامعة الفيوم، الفيوم، مصر.
- 4- اسحق، محمد أحمد (2020). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأمم المتحدة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- 5- التتر، محمد عدلي مصطفى (2021). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، المكتبة المركزية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 6- خان، أحلام (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، الجزائر.
- 7- الخليفة، سهير عباس (2019). أثر ادارة الجودة الشاملة في أداء ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان.
- 8- خوالدة، وفاء محمد (2019). أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- 9- سلامة، وجيه، أحمد، أحمد (2017). إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) ودورها في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر.
- 10- عليمات، عالية (2018). إعادة هندسة العمليات الادارية للموارد البشرية وأثرها في الاداء الوظيفي في المؤسسات الاردنية المالية، جامعة عمان، عمان، الأردن.
- 11- الوحشي، عفاف حميد (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الامارات العربية المتحدة، الإمارات.