دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة

The Role Of Human Resource Management Reengineering in Improving Intuitional Performance in Pharmaceutical Manufacturing Companies in the Capital secretariat, Sana'a.

10.35781/1637-000-206-002

الباحثة/ وفاء نجيب عبد الرقيب عبد الجليل الفُتيح

أ.م.د. عبدالعزيز محمد أحمد المخلافي

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من (7) شركاتٍ مصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء، ممثلة بالقيادات الإدارية ومختصي الموارد البشرية البالغ عددهم (291) موظفاً، واعتُمدت العينة العشوائية الطبقية، إذ بلغت (166) مفردةٍ، والاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة، مما يشير إلى أن تعزيز ممارسات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وتطوير أبعادها البشرية والتنظيمية والتكنولوجية يمكن أن يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتطوير الهياكل والإجراءات التنظيمية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم العمليات وتحقيق أهداف الشركات.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، الشركات المصنعة للأدوية.

ISSN : 2410-1818

The Role Of Human Resource Management Reengineering in Improving Intuitional Performance in Pharmaceutical Manufacturing Companies in the Capital secretariat, Sana'a.

Researcher/ Wafaa Najeeb Abdulraqeeb Abduljaleel Al-futaih

Assoc.Prof.Dr. Abdulaziz Mohammed Ahmed Al-Mekhlafi

Abstract

This Study aimed to determine the role of human resources reengineering in improving institutional performance in pharmaceutical manufacturing companies in the capital secretariat of Sana'a. To achieve the Objectives of the Study, A quantitative approach with a descriptive – analytical design was utilized. The Study Population consisted of (7) pharmaceutical manufacturing Companies in the Capital secretariat of Sana'a, represented by administrative leaders and human resource specialists, totaling (291) employees. A stratified random Sample was adopted, reaching (166) respondents, and a questionnaire was used as an instrument for data collection from the study population.

The Study concluded several Kay findings, most notably: the existence of a statistically significant role for human resources reengineering in improving the institutional performance of the pharmaceutical manufacturing companies under study. This indicates that enhancing the practices of human resources reengineering and developing its human, organizational, and technological dimensions can contribute to elevating the level of institutional performance. This is achieved through improving human resources efficiency, developing organizational structures and procedures, and utilizing modern technologies to support operations and achieve corporate objectives.

ISSN : 2410-1818

المقدمة:

يعيش الإنسان اليوم في وضع غير مستقر، بل ودائم التغيير، ونظراً لما يشهده العالم من موجات متتالية من المتغيرات، والتحديات والتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، مما يدفع متخذي القرار، البحث المستمر للتعرف على هذه المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات، والعمل على مواجهتها دون التأثر بهذه التحديات وما تحمله من آثار إيجابية أو سلبية قد تؤثر في وجود تلك المنظمات بشكل أو بآخر، لذا أصبح لزاماً على المهتمين والمعنيين بالإدارة، التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة تلك المتغيرات، والتعامل معها، والأخذ بالمفاهيم الحديثة في الإدارة لإيجاد نظم جديدة فاعلة، للارتقاء بمستوى الأداء، والخدمات، ولتحقيق الجودة، والتميز، وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق على الآخرين. (البهذلول، 2019، 2).

إن الأداء المؤسسي من الموضوعات الأكثر اهتماماً من قبل الباحثين في الإدارة لما له من أهمية بالغة ومتزايدة في جميع المنظمات، ويرجع الاهتمام المتزايد في الأداء إلى كثرة المتغيرات، وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذلك لتحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة باعتباره مؤشراً للحكم على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. (القردوع، والجناعي، 2021، 136).

ولأنه يمثل المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فكل عمل يهدف الى تحسين الأداء وزيادة فعاليته لبلوغ الأهداف المحددة يعتبر أداءً مؤسسياً. (الدجني، 2011، 11).

ومن جانب أخر فمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يُعد أحد مداخل التطوير، ويركز على إعادة التصميم السريع، والتغيير الجذري للعمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، فضلاً عن النظم والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، وزيادة رضا العملاء. (البحيري، 2015، 2)، فالهندرة توفر الظروف الملائمة للتخلص من الروتين، وأسلوب العمل غير المرن، وتخفض تكلفة الأداء، وتعطي العاملين المزيد من الصلاحيات، وتزيد من مشاركتهم في اتخاذ القرارات. (عساف، 2017، 106).

وتأسيساً على ما سبق فالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة بحاجة إلى تحسين الأداء من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية باعتبارها من أهم القطاعات الصحية، وعليه فقد جاءت الدراسة لاستكمال الجهود البحثية في إعادة هندسة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء المؤسسي في هذه الشركات.

مشكلة الدراسة:

يُعد قطاع صناعات الأدوية في اليمن من أهم القطاعات الصناعية المحلية، لما له من أثر مباشر على حياة وصحة الأفراد من جهة، ومساهمته في عملية التنمية الاقتصادية من جهة أخرى، ونظراً لازدياد

ISSN : 2410-1818

حدة المنافسة بين منظمات صناعة الأدوية المحلية والمنظمات الأجنبية، وانضمام اليمن الى منظمة التجارة العالمية، إذ طغت منتجات الأدوية المستوردة على السوق اليمنية، حتى بات المنتج الدوائي المحلي الواحد يتنافس مع عدد من المنتجات المستوردة، لذا يصبح النجاح في هذا السوق لتلك المنظمات التي لديها إستراتيجيات تمكنها من مواجهة المنافسة. (القرص، 2021)

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها وذلك من خلال إجراء مقابلات مع عدد من الإداريين في الشركات المصنعة للأدوية لتحديد طبيعة الأداء المؤسسي في هذه الشركات وُجد أن الأداء المؤسسي يواجه صعوبات عدة تتمثل في: التنظيم الإداري والمؤسسي والعمل بالهياكل الإدارية، إذ يتعدى التجاوزات والتداخلات في مجال الاختصاص، زد على ذلك الروتين الحكومي في شركات القطاع المختلط الذي يؤثر بشكل واضح على الأداء المؤسسي لهذه الشركات.

وقد أضاف بعض الإداريين بعض أوجه القصور أو الصعوبات التي تواجه الشركات المصنعة للأدوية، فمن جانب التعلم والنمو أشار الإداريون أن برامج التدريب والتأهيل تمارس بشكل مقبول إلا أنه تواجهها قصور في الاهتمامات التي قد تغير من الموظفين والشركة مستقبلاً، فضلاً عن ذلك أن للشركات القدرة على استقطاب كفاءات، نظراً لما تقدمه من مزايا إلا أنه يصعب عليها الاحتفاظ بهذه الكفاءات والمحافظة عليها نظراً للقصور الإداري للشركات، أمّا الجانب المالي فقد اشار الإداريون إلى أن الشركات تحقق استقراراً مالياً نسبياً إلا أن هذه الأموال لا تدار بكفاءة، بحيث تحقق الأهداف الإستراتيجية للشركات، وفي جانب العمليات الداخلية اتضح وجود قصور في فاعلية العمليات التشغيلية التي تؤثر على جودة العمل وسرعة الإنجاز ومنها تأخر وصول المواد الخام أو نقصها، وأخيراً في جانب العملاء أشار الإداريون إلى أن الشركات تستجيب جزئياً لتغيرات واحتياجات العملاء.

وبناءً على ذلك تُعزي الباحثة القصور الشامل في أبعاد الأداء المؤسسي الأربعة: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، والمالي)، إلى جمود إدارة الموارد البشرية الحالية في الشركات المستهدفة، واعتمادها على هياكل تفتقر للمرونة وآليات تقليدية في تصميم الوظائف والصلاحيات، الأمر الذي يؤكد عجز الأساليب الإدارية السائدة عن مواكبة البيئة التنافسية لقطاع الأدوية، ويفرض ضرورة التخلي عنها لصالح إحداث تغيير جذري وجوهري يتمثل في إعادة هندسة هذه الإدارة لضمان كفاءتها وفاعليتها، زد على ذلك فقد أكدت عدد من الدراسات السابقة والتي منها دراسة (الحطامي، 2025) وجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها في الأداء المؤسسي، واشارت دراسة (الخضمي، 2024) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الإستراتيجي، كما أشارت دراسة (أحمد، 2021) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر بشكل كبير على الأداء الإستراتيجي من خلال أبعاد بطاقات الأداء المتوازن، كما أكدت دراسة (خلف، وآخرون، 2019) بأن للهندرة دوراً مهماً في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، وايضاً دراسة (خوالدة، والعون، 2019) أشارت إلى وجود أثر لأبعاد مجال إعادة الهندسة على أداء العاملين، ودراسة (أبو عوض،

ISSN : 2410-1818

2015) أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة وبين مستوى الأداء الوظيفي، كما أوصت دراسة (الجعوري، 2020) بإجراء مزيد من الدراسات المتعمقة حول موضوع إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية على أكثر من قطاع.

وبناءً على ما تم عرضه سابقاً، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤالين الرئيسين الآتيين: **السؤال الرئيس الأول:** ما دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأول الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (البُعد البشري، البُعد التنظيمي، والبُعد التكنولوجي) بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء؟
3. ما دور البُعد البشري في الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء؟
4. ما دور البُعد التنظيمي في الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء؟
5. ما دور البُعد التكنولوجي في الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء؟

السؤال الرئيس الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

الهدف الرئيس الأول: تحديد دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء. ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (البُعد البشري، البُعد التنظيمي، والبُعد التكنولوجي) بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. دراسة دور البُعد البشري في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء.
4. دراسة دور البُعد التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء.

ISSN : 2410-1818

5. دراسة دور البُعد التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء.

الهدف الرئيس الثاني: التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

يمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

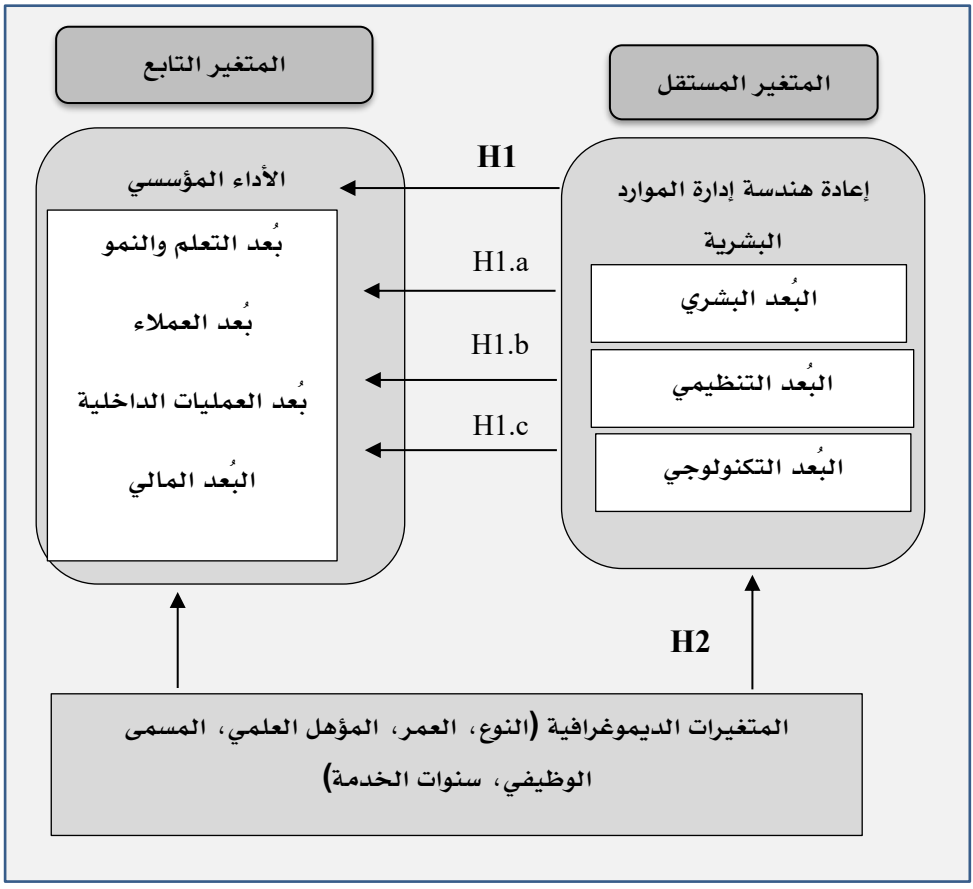
1. تكوين إطار مفاهيمي واضح عن متغيرات الدراسة الرئيسية: (إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي) بشكل يسهم في تحليل مضامينها وأهميتها ومنافعها.
2. تُعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين والمهتمين في إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
3. تُشكل هذه الدراسة إضافة متواضعة تسهم في الإثراء المعرفي للمكتبة اليمنية والعربية.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تقديم إطار عملي للإدارة بحيث تساعد مديري الموارد البشرية في شركات الأدوية على تصميم وتنفيذ إستراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل منهجي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
2. أن هذه الدراسة تقدم توصيات عملية تسهم في تعزيز كفاءة العمليات والموارد البشرية داخل الشركات، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وعلى تحقيق أهداف الشركات المصنعة للأدوية.
3. تبرز أهمية الدراسة من أهمية المجال الذي تطبق فيه الدراسة، والمتمثل بشركات الأدوية لأنها ترتبط بقطاع مهم، وهو القطاع الصحي الذي يُعد من القطاعات المهمة، الذي يستدعي التركيز عليه والبحث عن طرق وأدوات وإستراتيجيات لتحسين الأداء المؤسسي في هذه الشركات.

ISSN : 2410-1818

الانموذج المعرفي للدراسة:



شكل رقم (1): الأنموذج المعرفي للدراسة

(H1) يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، **ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:**

1. (H1.a) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.
2. (H1.b) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.

ISSN : 2410-1818

3. (H1.c) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

(H2) توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية و الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في دراسة دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (البعد البشري، البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي)، في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.

2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.

3. الحدود البشرية: طُبقت الدراسة على القيادات الإدارية، ومختصي الموارد البشرية بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة والمتمثل: بـ (مدير عام، نائب مدير عام، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، والمختصين).

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

تعرف إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها: عملية إعادة تصميم وتحديث نظم وممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات المصنعة للأدوية بهدف تحسين كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية ولتلبية احتياجات العملاء والموظفين.

وفيما يلي تعريف أبعاد إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي:

يعرف البُعد البشري إجرائياً بأنه: العاملون داخل الشركات المصنعة للأدوية بدءاً من القيادات الإدارية والتنفيذية، وصولاً إلى الموظفين في الوظائف الإدارية والفنية على اختلاف مستوياتهم و بما يحقق أهداف تنظيمية للشركات ويرفع من جودة الخدمات المقدمة.

يعرف البُعد التنظيمي إجرائياً بأنه: يوضح العلاقات والمسئوليات بين مختلف الوحدات والأقسام داخل الشركات المصنعة للأدوية ويحدد خطوط السلطة والمساءلة، والتخصصات والوظائف التي تؤديها كل وحدة بهدف تنظيم سير العمل وتحقيق التنسيق والرقابة.

يعرف البُعد التكنولوجي إجرائياً بأنه: استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في مختلف العمليات والوظائف داخل الشركات المصنعة للأدوية، و يتضمن البنية التحتية التكنولوجية: (الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات،...)، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.

ISSN : 2410-1818

يعرف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: المنظومة المتكاملة لأنشطة وعمليات الشركات المصنعة للأدوية في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى تفوقها في العمل ويضاعف من مقدرتها في إنجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكفاءة وفاعلية.

وفيما يلي نستعرض أبعاد الأداء المؤسسي على النحو الآتي:

يعرف بُعد التعلم والنمو إجرائياً بأنه: إكساب العاملين المعارف والمهارات والخبرات من قبل الشركات المصنعة للأدوية التي تجعلها متميزة، إضافة إلى تطوير وتدريب كوادرها لغرض الإبداع في تقديم الخدمات وتحسين جودتها.

ويعرف بُعد العملاء إجرائياً بأنه: قدرة الشركات المصنعة للأدوية على تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم، من خلال جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

ويعرف بُعد العمليات الداخلية إجرائياً: يمثل جميع الأنشطة والإجراءات التي تميز الشركات المصنعة للأدوية عن غيرها ويطور من أدائها ويزيد من كفاءتها الإنتاجية.

ويعرف البُعد المالي إجرائياً بأنه: قدرة الشركات المصنعة للأدوية على استخدام مواردها المالية بكفاءة وتحقيق أعلى فاعلية ممكنة تحقق الاستدامة وتزيد من الأرباح المالية.

ISSN : 2410-1818

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين المستقل والتابع:

جدول رقم (1) الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والتابع

م	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أبعاد الدراسة	المنهج، والمجتمع والعينة، والأداة	النتائج
1	الكبسي، 2026	أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي.	قياس أثر إعادة هندسة العمليات بأبعادها في الأداء الوظيفي بأبعاده.	أبعاد إعادة الهندسة: (بعد بشري، تنظيمي، تكنولوجي، دعم الإدارة العليا، ومقاومة التغيير)، أبعاد الأداء الوظيفي: (الحجم، الكفاءة، والجودة).	المنهج: الوصفي التحليلي، المجتمع: الهيئة العامة للطيران والأرصاد- الجمهورية اليمنية العينة: العشوائية الطبقية، الأداة: الاستبانة.	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي بالهيئة محل الدراسة.

ISSN : 2410-1818

م	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أبعاد الدراسة	المنهج، والمجتمع والعينة، والأداة	النتائج
2	الحطامي، 2025	أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي.	تحديد اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها في الأداء المؤسسي.	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية: (دعم الإدارة العليا، البعد البشري، البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي) ، أبعاد الأداء المؤسسي: (الكفاءة، والفاعلية).	المنهج: الوصفي التحليلي، المجتمع: ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء، العينة: الحصر الشامل، الأداة: الاستبانة.	وجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

ISSN : 2410-1818

م	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أبعاد الدراسة	المنهج، والمجتمع والعينة، والأداة	النتائج
3	الخضمي، 2024	أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الإستراتيجي من خلال الجودة الشاملة.	معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الإستراتيجي من خلال إدارة الجودة الشاملة.	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية: (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي)، أبعاد الأداء الاستراتيجي متمثلة بـ: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الإدارية، وبعد التعلم والنمو).	المنهج: الوصفي التحليلي، المجتمع: شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، العينة: العشوائية الطبقية، الأداة: الاستبانة.	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الاستراتيجي .

ISSN : 2410-1818

م	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أبعاد الدراسة	المنهج، والمجتمع والعينة، والأداة	النتائج
4	Enyinna , et, al, 2023	تحقيق إعادة هندسة العمليات التجارية من خلال الأداء التنظيمي. achieving business process reengineering through organizational performance in Nigerian banks, IMO state.	دراسة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات التجارية والأداء التنظيمي.	أبعاد إعادة هندسة العمليات التجارية: (التزام الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تغيير القادة، والاستجابة التنظيمية).	المنهج: الوصفي التحليلي، المجتمع: البنوك في ولاية ايمو في نيجيريا، العينة: استخدمت صيغة تاروماني، الأداة: الاستبانة.	تغيير القادة وتبني تكنولوجيا المعلومات اظهرا علاقة ذات دلالة إحصائية مع الأداء التنظيمي.

ISSN : 2410-1818

م	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أبعاد الدراسة	المنهج، والمجتمع والعينة، والأداة	النتائج
5	Hameed , et, al, 2022	تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي أثناء جائحة كورونا: الدور المعدل للتفكير الاستراتيجي. The impact of business process reengineering on organizational rule of performance during the corona – virus pandemic ; moderation rule of strategic thinking.	بيان مدى تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي.	أبعاد إعادة هندسة العمليات التجارية: (التزام الإدارة العليا، الاستعداد التنظيمي للتغيير، قدرات تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأفراد).	المنهج: المسحي، المجتمع: شركات ومصانع الإلكترونيات في ماليزيا، وبلغ حجم العينة 103 شركةٍ، وحُللت البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى.	إن أبعاد هندسة العمليات التجارية لها آثار إيجابية كبيرة على الأداء التنظيمي.

ISSN : 2410-1818

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل:

جدول (2) الدراسات التي تناولت المتغير المستقل

م	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهج، والمجتمع، والعينة، والأداة	النتائج
1	صلاح، وآخرون، 2026	دور استخدام إعادة هندسة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي.	التعرف على دور استخدام إعادة هندسة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي.	أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية: (البُعد التنظيمي، الإنساني، والفني).	المنهج: الوصفي التحليلي، المجتمع: شركات مياه الشرب والصرف الصحي بجمهورية مصر العربية، الأداة: الاستبانة.	وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعاد التغيير التنظيمي في الشركات محل الدراسة.
2	Othman, et, al, 202)	دور أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق أبعاد التجديد الإستراتيجي. The Role of Human Reengineering Dimensions in Achieving the Strategic Renewal Dimension	تحديد دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق التجديد الإستراتيجي .	أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية: (البُعد الهيكلي، البُعد التكنولوجي، البُعد الفني،	المنهج: الوصفي، المجتمع: المدارس الحكومية في محافظة دهوك، العينة: صيغة سولفن لتحديد	وجود ارتباطات إيجابية بين متغيرات الدراسة مما يشير الى تجانس بين أبعاد إعادة هندسة الموارد

ISSN : 2410-1818

م	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهج، والمجتمع، والعينة، والأداة	النتائج
				والبُعد البشري).	العينة، الأداة: الاستبانة.	البشرية وأبعاد التجديد الاستراتيجي .
3	عجيل، 2024	إعادة هندسة الموارد البشرية لرفع الروح المعنوية.	التعرف على دور إعادة هندسة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للعاملين.	أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية: (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، البُعد البشري، والبُعد الفني).	المنهج: الوصفي التحليلي، المجتمع: من شركة الحفر العراقية/ قسم النقل وصيانة الآليات في عينة عددها (200) عامل، الأداة: الاستبانة.	وجود علاقة تأثير قوية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والروح المعنوية.
4	صاحب، 2023	إعادة هندسة الموارد البشرية في ديوان محافظة بغداد.	تقييم مدى تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في ديوان محافظة بغداد من وجهة نظر	أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد البشري، البعد التكنولوج	المنهج: الوصفي التحليلي، المجتمع: من قيادات الديوان، العينة: جدول اومي سيكاران	الاهتمام المرتفع بالبعد البشري والناجم عن السعي لإعادة التفكير في أساسيات

ISSN : 2410-1818

م	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	المنهج، والمجتمع، والعينة، والأداة	النتائج
			الإدارة العليا والوسطى.	ي، البعد التنظيمي).	للعينات الصغيرة، الاداة: الاستبانة.	العمل لتفادي الروتين فضلا عن العمل على جذب واستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والقدرات العالية.
5	Alzubi, et, al, 2023	دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين جودة الأداء المصرفي. The Role of Human Resource Reengineering in Order to Improve the Quality of Banking Performance	التعرف على أثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها في تحسين جودة الأداء المصرفي في البنوك التجارية.	أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية: (القدرات التكنولوج ية، الموارد البشرية، والمكونات التنظيمية).	المنهج: الوصفي، المجتمع: البنوك التجارية الأردنية، وتم تطبيق الدراسة على(200) مفردة، الأداة: الاستبانة.	وجود علاقة ارتباطيه ذات طبيعة متماسكة بين إعادة هندسة الموارد البشرية وتحقيق أبعادها وتطويرها، وتحسين جودة الأداء المصرفي.

ISSN : 2410-1818

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع:

جدول (3): الدراسات التي تناولت المتغير التابع

1 م	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أبعاد الدراسة	المنهج، المجتمع، العينة، الأداة	النتائج
1	أبو بكر، و عقلان، 2026	أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.	تحديد أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين المؤسسي.	أبعاد الأداء المؤسسي: (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو).	المنهج: الوصفي التحليلي، المجتمع: منظمات المجتمع المدني- الجمهورية اليمنية، العينة: القصدية.	إن المنظمات محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بتحسين الأداء المؤسسي بجميع أبعاده.
2	صليح، 2025	أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء المؤسسي.	تحديد أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء المؤسسي.	أبعاد الأداء المؤسسي: (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات، وبُعد التعلم والنمو).	المنهج: الوصفي التحليلي ألارتباطي، المجتمع: شركات الخدمات اللوجستية في صنعاء، العينة: الحصر الشامل، الأداة: الاستبانة.	وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسي.

ISSN : 2410-1818

م1	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أبعاد الدراسة	المنهج، المجتمع، العينة، الأداة	النتائج
3	الميدمة، والقطيبي، 2024	دور القيادة الإستراتيجية في تحسن الأداء المؤسسي.	قياس دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده.	أبعاد الأداء المؤسسي: (بُعد مالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات، وبُعد التعلم والنمو).	المنهج: الوصفي التحليلي، المجتمع: البنوك اليمنية في العاصمة صنعاء، العينة: المسح الشامل، الأداة: الاستبانة.	وجود دور إيجابي في ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية.
4	الصياد، والسنباني، 2024	أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي.	تحديد أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي.	أبعاد الأداء التنظيمي: (بُعد التعلم والنمو، بُعد العملاء، بُعد العمليات، والبُعد المالي).	المنهج: الكمي المسحي ألارتباطي، المجتمع: البنوك اليمنية، العينة: الطبقية، الاداة: الاستبانة.	وجود تأثير إيجابي دالاً إحصائياً للتوجه الريادي في الأداء التنظيمي.

ISSN : 2410-1818

م1	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أبعاد الدراسة	المنهج، المجتمع، العينة، الأداة	النتائج
5	سلام، و الحكيمي 2023	أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي.	قياس أثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي.	أبعاد الأداء المنظمي: (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو).	المنهج: الكمي الوصفي، المجتمع: المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، العينة: المسح الشامل، الأداة: الاستبانة.	وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الإستراتيجية وأبعادها على الأداء التنظيمي في المستشفيات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

جدول رقم (4): أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

البنود	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف
أهداف الدراسة	اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الأهداف مثل جمعها بين إعادة هندسة الموارد البشرية والأداء المؤسسي كدراسة: (الكبسي، 2026)، (الحطامي، 2025)، (Enyinna, et, al, 2023)، (Hameed , et,al , 2022).	اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الخضمي، 2024)، حيث هدفت إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الإستراتيجي، من خلال الجودة الشاملة، التي تناولت المتغير الوسيط الجودة الشاملة.

ISSN : 2410-1818

المتغير المستقل	اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول إعادة هندسة الموارد البشرية كمتغير مستقل وربطه مع متغير تابع آخر كدراسة: (صلاح، وآخرون، 2026)، (Othman,et, al, 2025)، (عجيل، 2024)، (Alzubi, et, al, 2023)،	واختلفت مع دراسة: (صاحب، 2023) في تناولها إعادة هندسة الموارد البشرية دون ربطه بمتغير تابع.
المتغير التابع	اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها المتغير المستقل وربطه بمتغير تابع الأداء المؤسسي كدراسة: (عقلان، وأبو بكر، 2026)، (صليح، 2025)، (الميدمة، والقطيبي، 2024)، (الصياد، والسنباني، 2024)، (سلام، والحكيمي، 2023).	
منهج الدراسة	تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي التحليلي.	واختلفت مع دراسة (Hameed,et,al,2022)، حيث اعتمدت على المنهج المسحي، ودراسة (خان، 2015)، في اعتمادها على المنهج الاختباري الاستكشافي، ودراسة (الصياد، والسنباني، 2024)، في اعتمادها المنهج الكمي والمسحي.
أداة الدراسة	اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.	
مكان إجراء الدراسة	اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة في الجمهورية اليمنية كدراسة: (الكبسي، 2026)، (عقلان، أبو بكر، 2026)، (الحطامي، 2025)، (صليح، 2025)، (الخضمي، 2024)، (الميدمة، القطيبي، 2024)، (الصياد، والسنباني، 2024)، (سلام، والحكيمي، 2023).	اختلفت الدراسة الحالية عن مع بعض الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة، حيث أُجريت في عدد من الدول العربية والأجنبية مثل: الأردن، العراق، مصر، كينيا، نيروبي، نيجيريا، وماليزيا.

ISSN : 2410-1818

الإطار النظري للدراسة

إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية

مفهوم إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية:

عرفها عدد من الكتاب والباحثين كما يأتي:

عرفه Okeyea (2026، 38) بأنه: نهج استراتيجي يهدف الى تحسين اداء الموارد البشرية بشكل كبير ويتضمن مراجعة اجراءات العمل الوظيفية الحالية والتخلص من الخطوات غير الضرورية واعادة تصميمها لتلاءم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة بصورة أفضل.

وعرفه Syahputri, et, al (2026، 2) بأنه: إعادة التفكير الاساسية واعادة التصميم الجذري لعمليات الموارد البشرية لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحرجة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة الخدمة.

وعرفه Nwaneri (2023، 6) بأنه: إعادة صياغة وتصميم عمليات إدارة الموارد البشرية بغية تحقيق الأداء الأمثل للموظفين وعمل الشركة بأكملها.

وعرفه Victoria (2020، 100) بأنه: إعادة تصميم وتغيير ممارسات الموارد البشرية، لتحقيق تحسين كبير في الأداء المؤسسي.

وعرفه Chiekezie (2022، 47) بأنه: عملية تنطوي على تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية وأنظمة الإدارة ومسؤوليات الموظفين وقياس الأداء وأنظمة الحوافز وتنمية المهارات بحيث تدعم الموارد البشرية المنظمة لتحقيق أهدافها.

وتعرف الباحثة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بأنها: إستراتيجية لإعادة تصميم عمليات وأنظمة الموارد البشرية بشكل جذري لتحسين الكفاءة والفاعلية، مما يعزز ويحقق أهداف المنظمة واحتياجات العاملين.

أبعاد إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية:

أولاً: البُعد البشري:

إن المورد البشري يُشكل العنصر الأساسي والجوهري لأحداث أي عملية تغيير في المنظمة، فيعتبر العملاء والأفراد العاملين في المنظمة هم الهدف الرئيسي من أجل أن تكتمل إعادة الهندسة، لذا يجب على المنظمة أن تركز على عملية الإعداد الجيد للأفراد المسئولين القائمين على إعادة الهندسة، من أجل إحداث التغيير الجذري للمفاهيم والأفكار، وأيضاً العمل على بناء الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية مثل: التكيف على إعادة الهندسة، والجودة الشاملة، والتحول الى فريق العمل الموجهة ذاتياً

ISSN : 2410-1818

فضلاً عن تطوير التزام الموارد البشرية بخدمة العميل، ولكي تنجح عملية إعادة الهندسة لابد من توافر موارد بشرية كفؤة وقادرة على استخدام التكنولوجيا ومدربة تدريباً مكثفاً ومستمراً حتى تواكب عملية التغيير، كما تحتاج إلى قيادات إدارية مؤهلة قادرة على تحفيز العاملين وتعاونهم معاً لتحقيق الأهداف المرجوة. (الجرجري، والعبيدي، 2021، 117).

ثانيا: البعد التنظيمي:

إن الهندرة تتطلب إعادة الهيكلة التنظيمية فيكون الهيكل التنظيمي الجديد بنطاق إشراف أوسع ومستويات إدارية أقل، مبتعداً عن العمليات الإدارية الهامشية، ويقوم بالعمل على التركيز على العمليات الأساسية في المنظمة بدون زيادة فيها قدر الإمكان، وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي فعَّال وناجح ومُسهم في تنفيذ الهندرة إذا كان بالمرونة التي تسمح له بالمواءمة بينه وبين الأهداف المرسومة، والمساهمة في خلق بيئة عمل مناسبة، ويرفع كفاءة العنصر البشري، وكفاءة الموارد المالية. (الزهراني، وغيث، 2019، 6).

ثالثاً: البُعد التكنولوجي:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في إعادة هندسة الموارد البشرية، ويتجلى هذا الدور من خلال المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل كالتخلص من الأنماط القديمة والجامدة، وإنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية، والمساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى، والتحديث المستمر للمعلومات، والحصول على دورات تدريبية عامة، وتوفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر، وتقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف، وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة، أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي، أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو، وبالتالي فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات يُعد المحور الأساسي لعملية إعادة الهندسة. (الشياب، و أبو حمور، 2014، 345).

الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي:

وردت تعريفات عدة للأداء المؤسسي نسرد بعضً منها:

عرفه Xinyu (2023، 23) بأنه: فعالية المؤسسة بشكل عام، من حيث أداء مسؤولياتها اليومية وتحقيق أهدافها المحددة مسبقا.

ISSN : 2410-1818

وعرفه Nhung, et, al (2021) بأنه: القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرف المنظمة.

وعرفه Gabriela (2020، 398) بأنه: مدى تموضع المنظمة من خلال مواردها المعلوماتية والمالية والبشرية في سوق العمل بفاعلية ويمكن أن يؤثر على أداء المنظمة بأكملها على المدى القصير والمتوسط والطويل إيجاباً وسلباً.

وعرفه Vals (2018، 93) بأنه: قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وكفاءتها مع مساعدة إدارية موهوبة واحد الحكام وإعادة تشكيلها بشكل دائم كهدف للإدارة.

وعرفه الهوش (2018، 326) بأنه: المنظومة المتكاملة لناتج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

وتعرف الباحثة الأداء المؤسسي بأنه: محصلة قدرة المنظمة على توظيف مواردها وإدارة عملياتها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحسين قدرتها على الاستمرار والتطور.

أبعاد الأداء المؤسسي:

أولاً: بُعد التعلم والنمو:

يتأسس بُعد التعلم والنمو في ضوء الهيكل التحتي(الارتكازي) للشركة، ويسهم في تكوين النمو بعيد المدى، والتحسين في بعد العملاء والعمليات الداخلية، ويحدد العوامل الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي، ويركز هذا البُعد على ثلاثة مصادر رئيسة هي: (الأشخاص، النظم، والإجراءات التنظيمية)، وهذه تُفسر بالاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهارتهم، ونظم المعلومات، والإجراءات الإدارية للمنظمة، مما يجعلها تتلاءم مع معطيات العصر، وتكشف البطاقة من خلال آلية عمل هذا البُعد عن الفجوة الواسعة للاستثمار في كل من: (إعادة تدريب العاملين، ومتطلبات تقوية النظم وتكنولوجيا المعلومات، وتنظيم إجراءات ومسارات العمل التنظيمية)، وجاء هذا البُعد للإجابة على تساؤل مفاده (هل تستطيع المنظمة الاستمرار في التحسين وتكوين القيمة المضافة؟ وكيف؟). (السعد، وآخرون، 2012، 63).

ثانياً: بُعد العملاء:

وتعتمد معظم منظمات الأعمال في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية ممتازة وأسعار معقولة، وبطاقة الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل:

ISSN : 2410-1818

رضا العميل، والاحتفاظ بالعميل، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد على إتباع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء. (المغربي، 2020، 132).

ثالثاً: بُعد العمليات الداخلية:

ويهدف هذا البُعد إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، كما أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة، ومن ثم يطلب من المدراء التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وهذا البُعد أيضاً جاء للإجابة عن اسئلة مفادها (ما الذي يجب أن تتفوق فيه المؤسسة؟ وما الذي يجب عمله داخليا لتحقيق احتياجات العملاء) ؟.(أبو ماضي، 2018، 249).

رابعاً: البُعد المالي:

يُعد البُعد المالي أحد محاور قياس وتقويم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات تكاليف لمنظمة منافسة وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساس، ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على إجمالي الأصول. (المحمدي، 2020، 251).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا ومختصين الموارد البشرية في الشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء، و اقتصرت الدراسة على سبع شركات، وهي: الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو)، شركة شفاكو للصناعات الدوائية، الشركة الدولية للصناعات الدوائية (فارما كير)، شركة بيوفارم للصناعات الدوائية والحيوية، الشركة العالمية للصناعات الدوائية (جلوبال)، الشركة اليمنية المصرية لصناعة وتجارة الأدوية، وشركة سيبلاميديكا للصناعات الدوائية. و بلغ حجم مجتمع الدراسة في هذه الشركات(291) عنصرٍ و حُددت العينة باستخدام أسلوب

ISSN : 2410-1818

العينة العشوائية الطبقية، باستخدام معادلة (روبرت ماسون - Robert Mason) الخاصة بتحديد حجم العينات في المجتمعات المحدودة. (كامل، 2022، 60)، إذ بلغت العينة (166) مفردة موزعة نسبياً على الشركات، وبعد توزيع الاستبانات، استُرد منها (159) استبانة بنسبة (95.6٪)، واستُبعدت(2) لعدم اكتمال بياناتها، لتبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (157) استبانة بمعدل استجابة فعلي مرتفع بلغ (94.6٪) كما يوضح الجدول (5).

جدول (5) مجتمع الدراسة وعينتها ومعدل الاستجابة

الشركة	سنة التأسيس	حجم المجتمع	حجم العينة	الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة الصالحة
الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية- يدكو	1964م	27	15	14	93.3%
شركة شفاكو لصناعات الأدوية	1992م	29	18	17	94.4%
شركة الدولية فارماكير لصناعة الأدوية	1998م	31	17	16	94.1%
شركة بيوفارم للصناعات الدوائية	2002م	64	36	34	94.4%
الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية	2003م	45	26	25	96.2%
الشركة العالمية لصناعة الأدوية(جلوبال)	2004م	45	26	25	96.2%
شركة ميديكا الجبل للصناعات الدوائية	2005م	50	28	26	92.9%
الإجمالي		**291**	**166**	**157**	**94.6%**

وحدة التحليل: في هذه الدراسة تمثل وحدة التحليل في المنظمة والمتمثلة بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، وذلك لأن الدراسة تهدف إلى تحديد دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي على مستوى الشركة ككل وليس على مستوى الأفراد.

ISSN : 2410-1818

صدق أداة الدراسة وثباتها :

أداة الدراسة:

تمثلت الأداة لهذه الدراسة بالاستبانة.

و تعرف الاستبانة بأنها: مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها بالبعض الأخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (المحمودي، 2019، 126).

صدق الأداة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال فحص دقة فقراتها ومدى ارتباطها بالأبعاد التي تنتمي إليها، فضلاً عن ملاءمتها لموضوع الدراسة من حيث المحتوى، ووضوح صياغتها اللغوية، وصلاحيتها للقياس، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والبحث العلمي، وطُلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات التي أبداها المحكمون نُفذت التعديلات التي اتفق عليها اغلب المحكمين، و عُدلت صياغة بعض الفقرات.

جدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل بُعد والمتغير الذي ينتمي إليه

المتغير	البُعد	الارتباط	مستوى الدلالة
إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية	البُعد البشري	**0.827** **	0.000
	البُعد التنظيمي	**0.772** **	0.000
	البُعد التكنولوجي	**0.820** **	0.000
الأداء المؤسسي	بُعد التعلم والنمو	**0.715** **	0.000
	بُعد العملاء	**0.722** **	0.000
	بُعد العمليات الداخلية	**0.711** **	0.000
	البُعد المالي	**0.755** **	0.000

(**) دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط بين أبعاد متغير إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية والمتغير الكلي تراوحت بين(0.772) و (0.827) في حين تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد متغير الأداء المؤسسي والمتغير الكلي بين (0.711) و (0.755) كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباطات موجبة ودالة إحصائيا بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه، مما يدل على تمتع أبعاد الاستبانة بدرجة مناسبة من صدق الاتساق الداخلي، ويؤكد اتساق الأبعاد مع المتغيرات التي تقيسها.

ISSN : 2410-1818

ثبات الأداة: وهنا أُستخدم اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة كما يوضح الجدول (7).

جدول رقم (7): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البُعد/المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
البُعد البشري	5	**0.819**
البُعد التنظيمي	5	0.730
البُعد التكنولوجي	5	0.761
إجمالي المتغير المستقل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية	**15**	0.862
بُعد التعلم والنمو	5	0.790
بُعد العملاء	5	0.792
بُعد العمليات الداخلية	5	0.792
البُعد المالي	5	0.825
إجمالي المتغير التابع الأداء المؤسسي	**20**	**0.873**
الاستبانة بشكل عام	**35**	**0.918**

ويتضح من الجدول (7) أن جميع قيم ألفا كرونباخ (α) تقع ضمن النطاق الموصى به بين (0.70-0.95)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد ذات ثبات عالٍ، وبالتالي يمكن القول: أن جميع الأبعاد تقيس، جميع المتغيرات المستقلة والتابعة بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيري الدراسة بين (0.730 و 0.873)، وبشكل عام، بلغ معامل ألفا كرونباخ لأداة جمع البيانات ككل (0.918) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى مستوى جيد من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، مما يعزز موثوقية أداة الدراسة وصلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

عرض وتفسير خصائص عينة الدراسة:

ففي هذا الجزء عُرضت خصائص عينة الدراسة التي جُمعت منها الاستبانة، والتي شملت المتغيرات الديمغرافية الأتية: (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) من خلال الآتي:

ISSN : 2410-1818

جدول (8) المتغيرات الديموغرافية للدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1) النوع	ذكر	111	70.70%
	أنثى	46	29.30%
	الإجمالي	**157**	**%100**
2) العمر	20 - 30 سنة	40	25.48%
	31 - 40 سنة	56	35.67%
	41 - 50 سنة	40	25.48%
	51 - 60 سنة	16	10.19%
	أكبر من 60 سنة	5	3.18%
	الإجمالي	**157**	**%100**
3) المؤهل الدراسي	دبلوم فأقل	30	19.11%
	بكالوريوس	99	63.06%
	ماجستير	24	15.29%
	دكتوراه	4	2.55%
	الإجمالي	**157**	**%100**
4) المسمى الوظيفي	مدير عام	5	3.18%
	نائب مدير عام	5	3.18%
	مدير ادارة	33	21.02%
	رئيس قسم	45	28.66%
	مختص	69	43.95%
	الإجمالي	**157**	**%100**
5) سنوات الخدمة	اقل من خمس سنوات	30	19.11%
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	47	29.94%
	من 10 الى اقل من 15 سنة	39	24.84%
	15 سنة فأكثر	41	26.11%
	الإجمالي	**157**	**%100**

ISSN : 2410-1818

في الجدول (8) تم عرض خصائص عينة الدراسة التي جُمعت منها الاستبانة، والتي شملت المتغيرات الديمغرافية التالية: (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، إذ تم تحليل هذه الخصائص من خلال حساب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لكل متغير، بهدف التعرف على التكوين الديموغرافي والوظيفي للعينة ودراسة تأثير هذه الخصائص على نتائج الدراسة بشكل أفضل.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة مستوى تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (البُعد البشري، البُعد التنظيمي، والبُعد التكنولوجي) بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (9).

جدول (9): التحليل الوصفي لمتغير إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق	الرتبة
1	البُعد البشري	3.354	0.93	%67.08	متوسط	1
2	البُعد التنظيمي	3.245	0.82	%64.89	متوسط	2
3	البُعد التكنولوجي	3.233	0.86	%64.66	متوسط	3
متوسط متغير إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية		**3.277**	**0.70**	**%65.55**	**متوسط**	

ويتضح من الجدول (9) أن مستوى تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير" **إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية**" (3.277)، بانحراف معياري (0.70)، وبأهمية نسبية بلغت (65.55٪)، وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق ممارسات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، بما يعكس وجود مستوى مقبول من تطبيق هذه الممارسات.

كما يتضح من الجدول (9) أن جميع أبعاد إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية متوفرة بدرجة متوسطة، وبنسب متقاربة بين الأبعاد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد بين (3.233) و(3.354)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (64.66٪) و(67.08٪)، مما يشير إلى تقارب مستوى توافر الأبعاد الثلاثة، وعدم وجود تفاوت جوهري في تقديرات أفراد العينة بشأن مستوى تطبيقها. وقد أظهرت النتائج أن **البُعد البشري** جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.354) وانحراف معياري (0.93)

ISSN : 2410-1818

وبأهمية نسبية (67.08٪) وبمستوى ممارسة متوسط، ويمكن تفسير حصوله على المرتبة الأولى بأن نجاح إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية يرتبط بدرجة كبيرة بالعاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في تنفيذ التغييرات وإعادة تصميم أساليب وعمليات العمل، الأمر الذي قد يفسر ارتفاع مستوى توافر الممارسات المرتبطة بهذا البُعد مقارنة ببقية الأبعاد.

في حين جاء البُعد التكنولوجي في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.233) وانحراف معياري (0.86) وبأهمية نسبية (64.66٪) وبمستوى ممارسة متوسط أيضاً، ويمكن تفسير انخفاضه النسبي بأن توظيف التكنولوجيا في إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية يتطلب توافر نظم وتقنيات داعمة، إلى جانب تهيئة الإجراءات والعمليات بما يتلاءم مع استخدامها، وقد تكون درجة تطبيق هذه المتطلبات أقل نسبياً من الجوانب البشرية والتنظيمية في الشركات محل الدراسة.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

وللتعرف على مستوى الأداء المؤسسي بأبعادها: (بُعد التعلم والنمو، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، البُعد المالي) بالشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء المؤسسي

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	بُعد التعلم والنمو	3.107	0.90	%62.14	متوسط	4
2	بُعد العملاء	3.482	0.87	%69.63	مرتفع	1
3	بُعد العمليات الداخلية	3.115	0.92	%62.29	متوسط	3
4	البُعد المالي	3.239	0.97	%64.79	متوسط	2
متوسط الأداء المؤسسي		**3.236**	**0.67**	**%64.71**	**متوسط**	

و يتضح من الجدول (10) أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.236)، بانحراف معياري قدره (0.67)، وأهمية نسبية بلغت (64.71٪)، ويشير ذلك إلى أن مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة متوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

كما يتضح من الجدول (10) أن جميع أبعاد الأداء المؤسسي حصلت على درجة موافقة متوسطة، عدا بُعد العملاء فقد كان مرتفعاً، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد بين (3.107) و(3.482)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (62.14 ٪) و(69.63٪)، و جاء (بُعد العملاء) في المرتبة

ISSN : 2410-1818

الأولى بمتوسط (3.482) وأهمية نسبية (69.63٪)، وانحراف معياري (0.87)، ويمكن تفسير ذلك بوجود اهتمام نسبي من الشركات المصنعة للأدوية بالحفاظ على العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم وتحسين مستوى المنتجات والخدمات المقدمة لهم، باعتبار أن رضا العملاء واستمرار التعامل معهم يمثلان عنصرين مهمين في تعزيز قدرة الشركات على الاستمرار والمنافسة..

وجاء في المرتبة الأخيرة (بُعد التعلم والنمو) بمتوسط (3.107) وأهمية نسبية (62.14٪)، وانحراف معياري (0.90)، و يشير ذلك إلى أن ممارسات التعلم والتطوير وتنمية قدرات العاملين لا تحظى بالمستوى نفسه من الاهتمام الذي يحظى به جانب العملاء، مما يستدعي مزيداً من التركيز على تطوير مهارات العاملين وتعزيز التعلم المستمر بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي.

وبشكلٍ عام، يتضح أن الشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة تحقق مستوى متوسطاً من الأداء المؤسسي، مع تميز نسبي في جانب العملاء، مقابل حاجة أكبر إلى تعزيز جوانب التعلم والنمو والعمليات الداخلية، مما يسهم في تحقيق أداء مؤسسي أكثر توازناً واستدامة.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

و تنص هذه الفرضية على أنه: **يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.**

ولاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (11).

جدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار B	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.678	0.459	131.619	0.000	0.641	11.473	0.000

ويوضح الجدول (11) وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، إذ بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.459)، وهو ما يعني أن إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (45.9٪) من التباين في الأداء المؤسسي، بينما تعود النسبة المتبقية (54.1٪) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

كما تُظهر قيمة معامل الانحدار (β = 0.641) أنه بافتراض تحييد تأثير أي متغيرات أخرى، فإن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية ستؤدي إلى زيادة قدرها (64.10٪) في تحسين الأداء المؤسسي، ويعزز معامل F (131.619) عند مستوى دلالة (Sig.F = 0.000) من معنوية هذا الدور، كما أن قيمة T (11.473) لمعامل الانحدار ومستوى دلالة (Sig.T=0.000)

ISSN : 2410-1818

تؤكد وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة التي تنص على أنه: **يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.**

وتتفق نتائج الفرضية الرئيسة في هذه الدراسة مع دراسة (الكبسي، 2026) التي كشفت أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي بالهيئة محل الدراسة، ودراسة (الحطامي، 2025) التي بينت وجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، ودراسة (الخضمي، 2024) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الإستراتيجي.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى:

أُختبرت الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis كما يأتي:

جدول رقم (12): اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	ملخص النماذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA		معاملات					
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	Sig. F	المتغير المستقل	معامل Beta	معامل B	الخطأ المعياري	اختبار T	Sig. T
الأداء المؤسسي	0.680	0.463	43.899	0.000	البُعد البشري	0.240	0.171	0.052	3.320	0.001
					البُعد التنظيمي	0.313	0.254	0.056	4.516	0.000
					البُعد التكنولوجي	0.291	0.224	0.056	3.980	0.000

و يوضح الجدول (12) وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في: (البُعد البشري، البُعد التنظيمي، والبُعد التكنولوجي)، في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد (R = 0.680)، كما بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.463)، مما يعني أن الأبعاد الثلاثة مجتمعةً تفسر ما نسبته (46.30٪) من التباين في الأداء المؤسسي، في حين تُعزى النسبة المتبقية والبالغة (53.70٪) إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن أنموذج الدراسة، كما بلغت قيمة اختبار (F= 43.899) عند مستوى دلالة (Sig.F =

ISSN : 2410-1818

0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية أنموذج الانحدار المتعدد وصلاحيته لتفسير التغير في الأداء المؤسسي.

ويوضح الجدول (12) وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية **للبُعد البشري** في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.240)، وبلغت قيمة اختبار (T = 3.320) عند مستوى دلالة (Sig = 0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن هذا الدور ذو دلالة إحصائية، وأن زيادة مستوى الاهتمام بالبُعد البشري ترتبط بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، **قبول الفرضية الفرعية الأولى** التي تنص على أنه: **يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبُعد البشري في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.**

أيضاً يوضح الجدول (12) وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية **للبُعد التنظيمي** في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.313)، وبلغت قيمة اختبار (T = 4.516) عند مستوى دلالة

(Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن هذا الدور ذو دلالة إحصائية، وأن زيادة مستوى الاهتمام بالبُعد التنظيمي ترتبط بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، **قبول الفرضية الفرعية الثانية** التي تنص على أنه: **يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبُعد التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.**

ويوضح الجدول (12) وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية **للبُعد التكنولوجي** في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.291)، وبلغت قيمة اختبار (T = 3.980) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذا الدور ذو دلالة إحصائية، وأن زيادة مستوى الاهتمام بالبُعد التكنولوجي ترتبط بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: **يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبُعد التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة.**

ISSN : 2410-1818

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولا : الاستنتاجات:

1. اظهرت الدراسة وجود اهتماماً متوسطاً من الشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة بتطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها كافة، وقد جاءت هذه الأبعاد بالترتيب التنازلي: (البُعد البشري، البُعد التنظيمي، والبُعد التكنولوجي)، ويعكس ذلك وجود توجه لدى الشركات نحو تبني ممارسات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، إلا أن مستوى تطبيقها لا يزال في حدود متوسطة.
2. أن الشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة تولي اهتماماً متوسطاً بتطبيق البُعد البشري، إذ برز توافر الكفاءات الإدارية المؤهلة لقيادة عملية التغيير، واهتمام الشركات بتدريب العاملين على الأساليب الإدارية الحديثة، ضمن الممارسات الأكثر توافراً مقارنةً ببقية ممارسات هذا البُعد، وهو ما يعكس إدراكاً نسبياً لأهمية العنصر البشري في إنجاح عمليات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والارتقاء إلى مستويات أعلى من التطبيق.
3. أن الشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة تمتلك بُنى وهياكل إدارية رسمية تتسم بالوضوح، إلا أن هذه الهياكل لا تزال تميل إلى الطابع التقليدي، مع محدودية في مستوى المرونة والتكيف وإعادة تصميم الهياكل بصورة أكثر مرونة، الأمر الذي قد يحد من قدرة الشركات على إجراء التغييرات الجوهرية بالسرعة المطلوبة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات والأزمات.
4. وجود قصور نسبي في مستوى تكامل البنية التكنولوجية والربط الشبكي داخل الشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة، إلى جانب محدودية مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث الوسائل والتقنيات المستخدمة، مما قد يحد من سرعة تبادل المعلومات وإنجاز الأعمال، ويؤثر في فاعلية تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية.
5. أن مستوى الأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة كان متوسطاً، إذ جاءت أبعاد: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والبعد المالي) بمستويات متوسطة، في حين جاء بُعد العملاء بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد العملاء المرتبة الأولى بين أبعاد الأداء المؤسسي، بينما جاء بُعد التعلم والنمو في المرتبة الأخيرة، مما يعكس اهتماماً أكبر بتلبية احتياجات العملاء مقارنةً بممارسات تنمية قدرات العاملين وتطويرها.
6. أن الشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة تُبدي اهتماماً مرتفعاً بالعملاء، ويتجلى ذلك في حرصها على تقديم منتجات ذات جودة تلبي احتياجات العملاء، وتوفيرها في الوقت المناسب، إلى جانب سعيها

ISSN : 2410-1818

المستمر إلى استقطاب عملاء جدد، مما يعكس توجهاً واضحاً نحو تلبية احتياجات العملاء وتعزيز مستوى رضاهم.

7. وجود قصور نسبي لدى الشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة في مستوى التعاون والتنسيق بين قطاعاتها ووضوح وتسلسل عملياتها الداخلية، بما قد يحد من تكامل العمليات وتدفق المعلومات وسرعة إنجاز الأعمال، ويؤثر في كفاءة العمليات الداخلية وفاعليتها.

8. وجود تحديات مالية نسبية تواجه الشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة في توافر الموارد المالية الكافية لتغطية جميع احتياجاتها التشغيلية، وفي تحقيق مستويات من الأرباح تتناسب مع حجم إنتاجها وتنوع منتجاتها، مما يشير إلى محدودية نسبية في القدرة المالية للشركات على دعم توسعها وتطوير أنشطتها.

9. أظهرت الدراسة وجود دوراً ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات المصنعة للأدوية محل الدراسة، ما يشير إلى أن تعزيز ممارسات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وتطوير أبعادها البشرية والتنظيمية والتكنولوجية يمكن أن يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتطوير الهياكل والإجراءات التنظيمية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم العمليات وتحقيق أهداف الشركات.

التوصيات والمقترحات:

أولاً: التوصيات:

10. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية من قبل الشركات المصنعة للأدوية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي، من خلال وضع خطة إستراتيجية ثم وضع خطة تنفيذية متكاملة لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية و تتضمن أهدافًا واضحة، ومراحل زمنية محددة، ومسؤوليات تنفيذية، ومؤشرات لقياس مستوى الإنجاز، مما يسهم في رفع مستوى التطبيق وتحقيق التكامل بين الأبعاد البشرية والتنظيمية والتكنولوجية.

11. تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري الداعم لعمليات إعادة الهندسة، من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة في إدارة التغيير والأساليب الإدارية الحديثة، وتنمية قدرات القيادات والعاملين بما يمكنهم من المشاركة الفاعلة في عمليات إعادة تصميم نظم وأساليب العمل.

12. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، مما يعزز المرونة والتكيف، و يقلل من الجمود الإداري، ويدعم سرعة اتخاذ القرارات، ويعزز قدرة الشركات على الاستجابة للتغيرات والأزمات وإعادة توزيع الموارد وفق متطلبات العمل.

ISSN : 2410-1818

13. تطوير البنية التكنولوجية وتعزيز تكامل نظم المعلومات والربط الشبكي بين الإدارات، مع تبني سياسة دورية لتحديث التقنيات والأنظمة المستخدمة، مما يدعم سرعة تدفق المعلومات، ويحسن كفاءة العمليات، ويعزز تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية.
14. اعطاء بُعد التعلم والنمو أولوية أكبر ضمن توجهات تحسين الأداء المؤسسي، من خلال بناء نظم فاعلة للتعلم التنظيمي وتطوير مهارات العاملين وإدارة المعرفة، وربط التطوير المهني للعاملين بأهداف الشركات واحتياجاتها المستقبلية.
15. المحافظة على مستوى الاهتمام المرتفع بالعملاء وتطويره بصورة مستمرة، من خلال اعتماد نظم منتظمة لقياس رضا العملاء وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، والاستفادة من نتائجها في تحسين جودة المنتجات وتطويرها وتعزيز القدرة التنافسية للشركات.
16. توصى الدراسة الشركات بتبني إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية باعتبارها توجهًا إدارياً مستمراً، وربط عمليات إعادة تصميم الموارد البشرية بمؤشرات الأداء المؤسسي، وقياس أثرها بصورة دورية على كفاءة العمليات وجودة المنتجات ورضا العملاء والنتائج المالية.
17. تبني برامج مستمرة لرفع مستوى الوعي التنظيمي بأهمية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، مع اشراك المستويات الوظيفية المختلفة في هذه البرامج، وتعزيز ثقافة التغيير والمشاركة وتبادل المعرفة، مما يضمن توحيد الإدراك بأهمية ممارسات إعادة الهندسة ودعم تطبيقها بصورة متسقة وفاعلة داخل الشركات.

ثانياً: المقترحات البحثية:

1. يمكن إجراء دراسات مستقبلية بإضافة أبعاد جديدة لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية قد يكون لها أثر في الأداء المؤسسي في الشركات المصنعة للأدوية، مما يسهم في توسيع الأنموذج النظري وتفسير جوانب إضافية من العلاقة بين المتغيرين.
2. تطبيق أنموذج الدراسة الحالية في بيئات عدة تشمل: شركات ومؤسسات مختلفة للتحقق من إمكانية تعميم النتائج.
3. يمكن توظيف أنموذج الدراسة الحالية في دراسات مستقبلية بإدخال متغيرات وسيطة أو معدِّلة، مثل الثقافة التنظيمية أو إدارة التغيير أو التحول الرقمي، بهدف تعميق تفسير العلاقة بين إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

ISSN : 2410-1818

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. أبو بكر، حسين أبو بكر محمد، و عقلان، حمود عبدالله صالح، (2026)، أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي لدى منظمات المجتمع المدني - الجمهورية اليمنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد(6)، العدد(2)، ص 7834 - 2789.
2. أبو ماضي، كامل أحمد، (2018)، بطاقات الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
3. البحيري، عبدالله سمير، (2015)، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى برنامج القيادة و الإدارة.
4. البهذلول، أشواق علي، (2019)، واقع تطبيق الهندرة الإدارية بجامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(3)، العدد(27)، ص1 - 27.
5. الجرجري، أحمد حسين حسن، العبيدي، نور علي عبود، (2021)، دور التوجه الإستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الموصل، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد(11)، العدد(1)، ص 111 - 126.
6. الحطامي، وحيد عبد الكريم عمر محمد، (2025)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات الجمهورية اليمنية، (رسالة ماجستير)، جامعة سبأ، صنعاء، اليمن.
7. الخضمي، حمادي راشد محمد صغير، (2024)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الإسترتيجي من خلال إدارة الجودة الشاملةدراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
8. الدجني، إياد علي، (2011)، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، جامعة دمشق، سوريا.
9. الزهراني، ابتسام أحمد، و غيث، نوفانا عبد الرحمن، (2019)، دور الهندرة في تبسيط الغجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلد(3)، العدد(1).

ISSN : 2410-1818

10. السعد، مسلم علاوي، و منهل، محمد حسين، و العبادي، هاشم فوزي، (2012)، بطاقات العلامات المتوازن مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت، لبنان.

11. سلام، فهمي محمد عبده، و الحكيمي، وائل سلطان، (2023)، أثر ممارسات القيادة الأستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء، مجلة جامعة العوم والتكنولوجيا للعلوم الإنسانية والإدارية، مجلد(1)، العدد(2).

12. الشياب، أحمد محمد، و أبو حمور، عدنان محمد، (2014)، مفاهيم إدارية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن.

13. صاحب، محمد حسن، (2023)، إعادة هندسة الموارد البشرية في ديوان محافظة بغداد، مجلة نُسق، المجلد(40)، العدد(2).

14. صلاح، الخضر علي، و سيد جاد، أميرة، و عوض، محمد عطية، (2026)، دور إستخدام إعادة هندسة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات مياه الشرب والصرف الصحي بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد(17)، العدد(1)، 1787- 1804.

15. صليح، نشوان علي، (2025)، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الخدمات اللوجستية بأمانة العاصمة، (رسالة ماجستير)، وحدة الدراسات العليا، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

16. الصياد، محمد عبد حمود، و السنباني، توفيق مصلح، (2024)، أثر التوجه الريادية في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد(1)، العدد(1)، ص 633 - 658.

17. عجيل، باسل جبار، (2024)، إعادة هندسة الموارد البشرية لرفع الروح المعنوية دراسة تحليلية لآراء مجموعة من العاملين في شركة الحفر العراقية - قسم النقل وصيانة الآليات، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد(20)، العدد(1)، ص191 - 208.

18. عساف، محمود عبد المجيد، (2017)، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد(10)، العدد(30).

19. القردوع، يحيى أحمد، و الجناعي، نوري عبد الودود، (2021)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي- دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد(8)، العدد(48)، ص 135- 174.

ISSN : 2410-1818

20. القرص، عبد الفتاح علي محمد ، (2021)، مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعات الأدوية، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، المجلد(2)، العدد(1).

21. كامل، أحمد عبد البديع، (2022)، العينات الإحصائية في البحوث التجريبية، المجلة الدولية للتصاميم والبحوث التطبيقية ، مجلد(1)، العدد(1)، ص 50 - 73.

22. الكبسي، محمد علي محمد ، (2026)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية، (رسالة ماجستير)، جامعة سبأ، صنعاء، اليمن.

23. المحمدي، سعد علي ريحان، (2020)، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، الطبعة الثانية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن.

24. المحمودي، محمد سرحان علي، (2019)، مناهج البحث العلمي،الطبعة الثالثة، دار الكتب للنشر، صنعاء، اليمن.

25. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2020)، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، المنامة، البحرين:.

26. الميدمة، أيوب قايد ناجي صالح، و القطيبي، محمد حزام، (2024)، دور القيادة الإسترتيجية تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ، المجلد(1)، العدد(2)، ص 587 - 616.

27. الهوش، أبو بكر محمود، (2018)، إدارة الجودة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حُميثرا للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا.

المراجع الاجنبية:

1. Alzubi, S. A., (2023), The Role of Human Resource Reengineering in Order to Improve the Quality of Banking Performance, *international journal of multidisciplinary research and growth evaluation*, vol(4), No(3), 727 - 737.
2. Chiekezie, O. M., (2022), Business Process Re- Engineering and Economic Sustainablity of Berwing Firms in south – east NIGERIA, *International journal of Business and Management Research*, vol.(3), No.(2) ,44-59.
3. Enyinna, U. K., Francis, A.U., Ndubueze, I., (2023), achieving business process reengineering through organizational performance in Nigerian banks, IMO state , Nigeria. *journal of management information and decision sciences*, pp. vol(26), issue(5).
4. Gabriela, E, (2020), Organizational performance – theoretical and practical approaches; study on students' perceptions. *Proceedings of the 14th International Conference on Business.*

ISSN : 2410-1818

5. Hameed, N. S.S., Salamzadeh, A., Abdul Rahim, N.F., (2022), The Impact of business process re-engineering on organizational performance during the corona-virus pandemic: moderation rule of strategic thinking. pp. Foresight ,24(5), 637-655 .
6. Nhung, L. D., (2021), deter- minants of financial performance of listed firms manufacturing food products in Vietnam: re- gression Analysis and blinder – Oaxaca decom- position analysis, *Journal of Economics and Development*, vol(23), No(3).
7. Nwaneri, P. N., (2023), reengineering human resource management in higher education: a link to a sustainable knowledge economy in rivers state, Nigeria, *journal of teacher perspective*, vol(18), No(1).
8. Okeyea, C.C., (2026), business reengineering human resources management and economic development, *African journal of business and economic development*, vol(6), issue(1), 2782-7658.
9. Othman, H. H, Adnan, A. M., Rondik, S. Z., (2025), The Role of Human Reengineering Dimensions in Achieving the Strategic Renewal Dimension in achieving the strategic renewal dimensions; an exploratory study of the opinions of a simple of administrative lead. *journal of information system engineering and management*, (334)10, 4376 - 2468: e-issn.
10. Syahputri, K., Ginting, R., & Napitupulu, H.L., Ishak, A., (2026), A design science research based business process reengineering methodology to improve of campus learning performance in Indonesian public university, *journal salud cienciay technology*, p. doi: 10. 56294.
11. Victoria, O. N., (2023), Business process re-engineering and organizational performance of commercial banks in rivers stat . *Academic Journal of Marketing and Management Science* , pp. (9) 2, 99-112 .
12. Vlas, G. F., (2018), Perfoemance Organazational Non Profit. Study Preliminar in Fundatiile Comunitare. *journal Revista transilvana Administrative*, 2(43), 92 - 104.
13. Xinyu, z, (2023), The Impact of Internal and External Coordination on Organizational Performance. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, vol(

مجلـــة الأندلـــس للعلـــوم الإنسانيـــة والاجتماعيـــة
مجلـــة دوليـــة شهـريـــة علميـــة محكمـــة
الترقيـــم الدولي الإلكتروني : ISSN : 2410- 521X
الترقيـــم الدولـــي الورقـــي :ISSN :2410- 1818
البريد الإلكتروني : journal@andalusuniv.net

المجلـــة مفهرســـة فـــي المواقـــع الآتيـــة :

العام	2022	2023	2024	2025	2026
معامل أرسيف	0.1954	0.3759	0.3068	0.5978	0.4135
معامل التأثير العربي	1.73	1.25	1.55	1.59	1.58