

دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية

دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة الرياض

محمد بن عطية الحربي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية إدارة الأعمال

جامعة الطائف

البريد الإلكتروني: m.alharbi@tu.edu.sa

الملخص:

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر أبعاد الشفافية الإدارية: (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) في تحقيق مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية: (مجال الهيكل التنظيمي، مجال التكنولوجيا، المجال الفني، المجال البشري) بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تتكوّن من ثلاثة محاور رئيسة كالتالي: (محور المتغيرات الديموغرافية، محور الشفافية الإدارية، محور إعادة هندسة الموارد البشرية)، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية الذين يشغلون وظائف على سُلّم الموظفين العام في نظام الخدمة المدنية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٦) موظفًا، ولقد اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية؛ من ضمنها: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، والاختبار اللامعلمي (كروسكال- والس)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- أن أبعاد الشفافية الإدارية محل الدراسة تمارَس بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد شفافية التشريعات يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبُعد شفافية المعلومات يعود لمتغير المؤهل العلمي، وبتغير عدد سنوات الخبرة.

- بالنسبة لإعادة هندسة الموارد البشرية أتضح أن المنظمات الحكومية محل الدراسة تتمتع بدرجة عالية في المجال الفني، وبدرجة متوسطة في باقي المجالات محل الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- ضرورة قيام المنظمات الحكومية بالعمل على تطوير وتحسين الأبعاد ذات العلاقة بأعمالها، والتي تؤثر على مستوى الشفافية الإدارية.

- أن تتضمن الخطط الإستراتيجية لهذه المنظمات زيادة الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية، والمجالات التي تدرج ضمن هذه العملية.

- العمل على نشر ثقافة الشفافية الإدارية، وإعادة هندسة الموارد البشرية في البيئة الداخلية للأجهزة الحكومية؛ لضمان زيادة تقبّل العاملين بهذه المنظمات للأبعاد والمجالات ذات العلاقة بهذين المفهومين، وبالتالي ضمان نجاح ممارسة وتطبيق مثل هذه المفاهيم.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، إعادة هندسة الموارد البشرية.

مقدمة:

شكّل التغيير السريع للحياة المعاصرة، وتعدّد قضايا ومشكلات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة؛ تحديًا مستمرًا لهذه المنظمات لمواجهتها؛ أملًا في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من جانب آخر تمثل الموارد البشرية بالمنظمات ركيزة مهمة في سبيل تحقيق أهدافها، وأداة حيوية في إدارتها وتفعيل إمكانياتها، وهذا يتطلب استثمار هذه الموارد، وتبني السياسات والإستراتيجيات الملائمة للاحتفاظ بها، من خلال تطبيق العديد من المبادئ والمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، والتي يأتي في مقدمتها إعادة هندسة الموارد البشرية.

وحتى تتمكن هذه المنظمات من تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية لا بد أن يكون هناك مستويات عالية من الشفافية الإدارية تمارس داخل البيئة الداخلية لهذه المنظمات.

لذلك تأتي الدراسة الحالية من أجل معرفة دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

وتأمل هذه الدراسة أن تساهم في تطوير وإثراء الجانب النظري لبعدي الشفافية الإدارية وإعادة هندسة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين هذين المفهومين، والتأكيد على دورهما المحوري في سياق تنظيمي لم تتطرق له الدراسات السابقة، كما تأمل أن تفتح المجال لدراسات مستقبلية عن آثار ممارسة الشفافية الإدارية وانعكاساتها في بيئة العمل من جانب، وتسهيل تحقيق وتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات بأنواعها بشكل عام، والمنظمات الحكومية السعودية بشكل خاص من جانب آخر.

مشكلة الدراسة:

لقد تنامي - ولا زال- الدور الذي تؤديه منظمات القطاع الحكومي منذ تأسيس المملكة العربية السعودية بشكل كبير جدًا، مما يستدعي معها الحاجة للتطوير المستمر لأداء منظمات هذا القطاع؛ ليكون مواكبًا للتطلعات والآمال، وتكون لديها القدرة على مواجهة التحديات، وهذا يمثل أحد الأهداف الرئيسية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث ركّز المحور الثالث من الرؤية على القطاع الحكومي بهدف الوصول إلى منظمات حكومية فاعلة (رؤية المملكة، ٢٠٣٠)، مما يتطلب معه استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في أعمال المنظمات الحكومية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص التي تأتي في مقدمة الإدارات في المنظمات التي تتأثر في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذه المنظمات (محمود، ٢٠١٦)، ومن أهم هذه الأساليب أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية، حيث يُعدّ هذا الأسلوب مطلبًا حيويًا لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وأمان، وحيث إن تطبيق هذا الأسلوب يتطلب توافر معايير عديدة، من ضمنها وجود درجة عالية من الشفافية فيما يتعلق بالعمليات

والإجراءات الإدارية التي تتم ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، حيث يرى السبيعي (٢٠١٧) إلى ان ممارسة أسس الشفافية الإدارية لها دور مهم في نجاح العمليات التي تمارسها المنظمات بمختلف أنواعها. وعلى الرغم من التحسن في مستوى الشفافية في المملكة العربية السعودية، حيث أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية (٢٠١٩) إلى إن المملكة تحتل المرتبة (٥٨) من بين (١٨٠) على المستوى العالمي عام ٢٠١٨ مقارنة بمراتب متأخرة في سنوات سابقة، إلا انه للوصول إلى تحقيق المحور الثالث لرؤية المملكة ٢٠٣٠ المتمثل في وجود منظمات حكومية فاعلة يتطلب العمل على زيادة مستوى الشفافية في ممارسات وانشطة هذه المنظمات مما قد يكون له الأثر الايجابي على تحقيق وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومن بينها أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية والتي تمثلت في اجراء بعض المقابلات مع عدد من الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية في بعض المنظمات الحكومية بمدينة الرياض تبين الآتي:

- أن مستوى الشفافية الإدارية وخاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية ليس على درجة كبيرة.
- أحياناً، لا يتم تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب عند اختيار بعض القيادات في بعض المنظمات الحكومية.
- التشريعات والتعليمات المتعلقة ببعض جوانب العمل في المنظمات الحكومية لا تتلاءم وتحقيق الشفافية الإدارية بالشكل المطلوب
- تبين من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة (الشفافية الإدارية وإعادة هندسة الموارد البشرية) أنه لا توجد دراسة تناولت تلك المتغيرين – في حدود علم الباحث – لذا تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال والتي تسعى لتغطية الفجوة البحثية الحالية.

لذا تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية، ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية بالمنظمات الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٢- هل يوجد اختلاف في درجة ممارسة الشفافية الإدارية بالمنظمات الحكومية محل الدراسة يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

٣- ما مدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية محل الدراسة؟

٤- هل يوجد اختلاف في مدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية محل الدراسة يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

٥- هل توجد علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الشفافية الإدارية ومجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على أثر أبعاد الشفافية الإدارية (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) في تحقيق مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية (مجال الهيكل التنظيمي، مجال التكنولوجيا، المجال الفني، المجال البشري) بالمنظمات الحكومية محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تمت صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

١- التعرف على درجة ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية بالمنظمات الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

٢- التعرف على مدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣- التعرف على مدى تأثير أبعاد الشفافية الإدارية في تحقيق مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤- تقديم بعض التوصيات التي تُسهم في بيان وتحديد شكل العلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية وإمكانية تحقيق مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الآتي:

الأهمية العلمية: تبرز أهمية الجانب العلمي للدراسة الحالية من أنها تعد من أوائل الدراسات العربية - في حدود علم الباحث - التي تناولت علاقة الارتباط والاثربين أبعاد الشفافية الإدارية وتحقيق مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي. مما يساهم في سد النقص الحاصل في المكتبة العربية لمثل هذه النوعية من البحوث.

الأهمية التطبيقية: يبرز أهمية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة من خلال حاجة المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لبحث ودراسة إعادة توزيع الموارد البشرية بها؛ لكي تتمكن من المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهذا مما له علاقة بالمتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة، حيث إن إعادة هندسة الموارد البشرية تعتبر من أهم الأساليب

والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتي تساعد المنظمات على إعادة تصميم الوظائف، وتقسيم المهام والواجبات بين الإدارات والأقسام المكوّنة لها، وأيضًا بين الموارد البشرية العاملة بها من جانب، ومن جانب آخر توضيح الدور الذي تؤديه الشفافية الإدارية في تحقيق وتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية. ومن المأمول ان تسهم نتائج هذه الدراسة والتوصيات التي ستتوصل إليها في رفع مستوى الشفافية الإدارية وبالتالي التأثير الإيجابي على تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة

فرضيات الدراسة:

انطلاقًا من التحديد السابق لتساؤلات الدراسة، وعرض الدراسات السابقة، وأهداف الدراسة؛ تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس أهمية بحث أثر أبعاد الشفافية الإدارية على تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

١. تمارس الشفافية الإدارية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض بدرجة عالية.
٢. لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- ٣- تتوافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض بدرجة عالية.
٤. لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
٥. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، ودرجات تقديرهم لمدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على بيان دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية، وبخاصة أثر دور الأبعاد التالية للشفافية الإدارية: (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية التالية: (مجال الهيكل التنظيمي، مجال التكنولوجيا، المجال الفني، المجال البشري).

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الذين يشغلون وظائف على سُلّم الموظفين العام في نظام الخدمة المدنية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

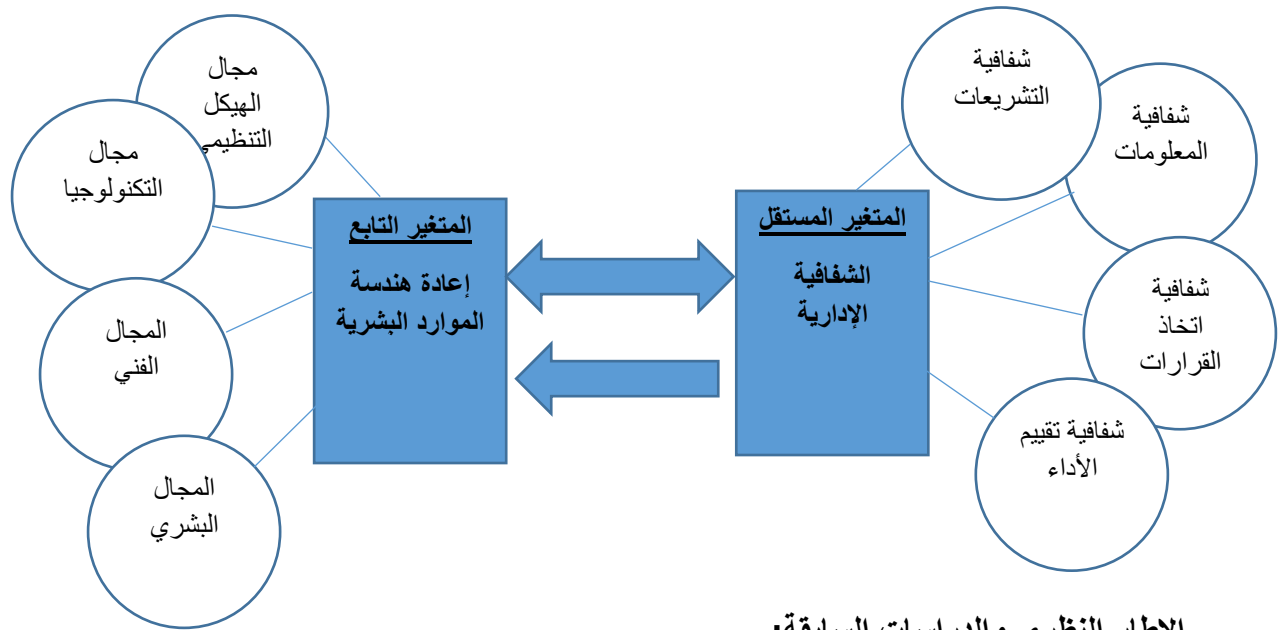
الحدود المكانية: المنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية لجمع بيانات الدراسة الحالية ما بين يوليو وسبتمبر ٢٠١٩م.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (١) يلخص نموذج الدراسة الحالية لاختبار العلاقات المختلفة بين المتغير المستقل والتابع، والأبعاد والمجالات الفرعية لكل منهما:

الشكل رقم ١
نموذج الدراسة



الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ- الإطار النظري:

أولاً. الشفافية الإدارية:

يُعدُّ مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الذي تم تناوله من قِبَل العديد من الباحثين في العقود الأخيرة، لذا تم إدراجه ضمن المداخل الحديثة في مجال الإدارة تحت مسميات مختلفة، مثل: الإدارة المرئية، والإدارة على المكشوف، والإدارة المفتوحة، والإدارة بالرؤية المشتركة (العمرى، ٢٠١٢).

ولقد تعدّدت التعاريف الخاصة بالشفافية الإدارية، حيث تم تعريفها على أنها حق المواطنين في الوصول إلى البيانات والاطلاع على المعلومات المرتبطة بآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، ووضع معايير أخلاقية قادرة على اكتشاف

الفساد (هلال، ٢٠١٠)، كذلك ينظر للشفافية الإدارية على أنها فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية والتدفق المستمر للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وفعالية المساءلة والتزام الموضوعية والحياد والنزاهة (الحربي، ٢٠١٢)، في حين تم النظر لنفس المفهوم من وجهة نظر أخرى على أنه عبارة عن إتاحة نفس المعلومات لجميع الأفراد، والقضاء على تباين المعلومات من خلال توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها (Breton, Galeottic, Salmon, Wintrobe, 2007).

وينظر الباحث إلى الشفافية الإدارية على أنها جميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة، والتي يترتب عليها تدفق المعلومات، والوضوح التام للأنظمة والتعليمات وتبسيط الإجراءات، والمشاركة في صنع القرارات، وفاعلية نظم المحاسبة والمساءلة في جميع المستويات الإدارية. وتمثل الشفافية الإدارية قناة تواصل مفتوحة بين جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة، وتبرز أهمية الشفافية في العديد من الجوانب، من بينها ما يلي:

- أصبحت الشفافية الإدارية في المفاهيم الإدارية الحديثة متطلباً لجميع الحكومات والمنظمات، وقضية وطنية تعمل الدول المتقدمة على إبرازها كجانب من جوانب الديمقراطية. (AI-Sbobaki, Abu Naser, Ammar, 2017).

- توافر بيئة تتسم بالشفافية التامة قد تساهم - وبشكل كبير- في تحقيق جودة الأداء، سواء على مستوى الأفراد، أو مستوى المنظمة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين (Meyer, 2003).

- إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المنظمة والوحدات التابعة لها.

- تلعب الشفافية الإدارية دوراً كبيراً في نجاح خطط التطوير والتغيير، وتعمل على تقليص مقاومة العاملين لهذه الخطط.

وتطبيق الشفافية الإدارية يعود بالعديد من المزايا على المنظمات التي تعتمد الشفافية الإدارية في العمليات والأنشطة التي تنفذها وحداتها الإدارية، حيث إن تطبيق الشفافية الإدارية ينعكس بالإيجاب على سمعة المنظمة في المجتمع المحيط بها، ويكسبها التقدير والاحترام، وإزالة الشبهات عنها، وبالتالي زيادة فرص النجاح أمامها (السيبيعي، ٢٠١٧)، كذلك التطبيق لهذا المفهوم يساهم في مكافحة الفساد الإدارية من تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين داخل البيئة الداخلية للمنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تعزيز الثقة بين العاملين بالمنظمة وعملائها، مما يؤدي إلى وجود الثقة بين أطراف البيئة الداخلية والخارجية لنفس المنظمة (العلوان، ٢٠١٨)، أيضاً من فوائد تطبيق الشفافية الإدارية أنها تساعد على تحقيق التماسك على جميع المستويات

الإدارية والتنفيذية داخل المنظمة؛ لتحقيق التكامل بين أهدافها، مما يؤدي إلى تعزيز مفاهيم النظام والانضباط، والدقة والإنجاز، والوصول بالتالي إلى تحسين جودة الأداء والنتائج للمنظمة التي تتبنى تطبيق الشفافية الإدارية (Al-Sbobaki et al., 2017).

١. **شفافية التشريعات والإجراءات والأنظمة:** يعتبر تطبيق التشريعات والأنظمة والإجراءات الإدارية على جميع المستويات الإدارية المكوّنة للمنظمة وجميع العاملين بها مرتكزاً من المرتكزات الأساسية لمفهوم الشفافية، حيث إن هذا النوع من الشفافية جانب ومجال مهم من جوانب ومجالات الشفافية الإدارية التي يدعو إليها هذا المفهوم من خلال ضرورة اتّسام التشريعات والأنظمة بدرجة عالية من الوضوح والبساطة وسهولة الفهم، مما يؤدي إلى أن يكون لدى الموظفين بالمنظمة والعملاء القدرة على التعامل معها، وأن لا تحتمل إمكانية التفسير لأكثر من معنى، أو القابلية للتأويل؛ لأنه في حالة وجود ضبابية وغموض، وعدم وضوح؛ سينعكس ذلك سلبياً على أداء العاملين بالمنظمة، وقدرتهم على إنجاز المهام الموكّلة لهم، وبالتالي التأثير السلبي على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة. (أبو شقرا، سلامة، جبران، ٢٠١٨).

٢. **الشفافية في المعلومات:** يجب أن تتّسم عمليات الاتصال الإداري وتدفق المعلومات بالشفافية من خلال تعاون جميع المستويات والوحدات الإدارية، والعاملين بها مع بعضهم البعض، وتدفق المعلومات يجب أن يكون في كلا الاتجاهين (صعوداً ونزولاً)، مع ضرورة وجود تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال؛ لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها (Harman, 2010)، مما سينتج عنه بناء علاقات متينة بين جميع أصحاب المصلحة ذات العلاقة بالمنظمة تستند على أسس قوية من الثقة المتبادلة والنزاهة، وبالتالي إمكانية المشاركة في صنع القرارات (بينو، ١٩٩٧).

٣. **الشفافية في صناعة القرارات:** يتضمن هذا المجال تشجيع وإتاحة الفرصة للموظفين في جميع المستويات الإدارية على المساهمة في صناعة القرارات، من خلال تبادل الأفكار؛ لتحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات، ولقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن إتاحة المشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات تعتبر وسيلة فعّالة لرفع أداء المنظمة، ويندرج تحت الإدارة الجماعية، حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كمجموعة، ويقومون معاً بتكوين وتقييم البدائل؛ للوصول إلى اتفاق جماعي (Al-mahayreh, Abdel-qader, 2015).

٤. **الشفافية في تقييم الأداء:** يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية بالمنظمات، حيث إن وجود معايير محددة لقياس المهارات والمعارف والسلوكيات للعاملين بالمنظمة يساعد على تحديد نقاط القوة، ومن ثم العمل على تعزيزها،

وكذلك تحديد نقاط الضعف، ومن ثم العمل على معالجتها، أو التقليل من أثارها السلبية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من تقييم الأداء لا بد أن يكون هناك درجة عالية من الشفافية في هذه العملية من خلال ممارسة الإفصاح والوضوح فيما يتعلق بنتائج تقييم الأداء، تشمل الشفافية في تقييم الأداء على مجالات عديدة، على سبيل المثال لا على سبيل الحصر: وضوح معايير تقييم الأداء، وعدالة وموضوعية التقييم، وإبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم (الحربي، ٢٠١٢).

ثانياً. إعادة هندسة الموارد البشرية:

بالرغم من أن مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية حظي باهتمام كبير من قِبَل المفكرين والباحثين في مجال الإدارة في العقود السابقة إلا أنه لا زال هناك صعوبة في تحديد تعريف دقيق لهذا المفهوم، وقد يكون السبب في ذلك يعود لارتباطه الوثيق بأهم مورد في المنظمة، ألا وهو المورد البشري، والذي - في الغالب- يسعى إلى إشباع حاجات ورغبات شخصية، بالإضافة إلى محاولة تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، وهذا ما جعل هناك صعوبة في تحديد تعريف واضح لهذا المفهوم.

ولقد تعددت التعاريف لإعادة هندسة الموارد البشرية، حيث عرّف كل من (Francis and Kabir, 2008) إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها عبارة عن عملية إعادة تصميم أنظمة العمل الخاصة بالموارد البشرية جذرياً بالاستناد إلى تكنولوجيا المعلومات لأجل التحسين المستمر لمستويات الجودة والإنتاجية، كما تم النظر إلى هذا المفهوم على أنه عبارة عن سعي المنظمة لإشباع حاجات العاملين بها، والعمل على تعزيز قدراتهم؛ لتنفيذ ما يوكل لهم من مهام وواجبات من خلال إدخال التحسينات المستمرة على العمليات ذات العلاقة بالتعامل معهم (Hussein, Bazzi, Dayekh, Hassan, 2013).

فيما أشار (Noe, Hollenback, Gerhart, Wright, 2016) إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية عبارة عن عملية تتضمن المراجعة المستمرة والشاملة لكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على كفاءة المنظمة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، والعمل على تحسين هذه الكفاءة بما يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وتبرز أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال سعي المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية، والمحافظة عليها، وهي الميزة التي تقوم على أساسين مهمين؛ أحدهما يتمثل في تميّز الموارد البشرية بالمنظمة، وهذا مما يُبرز أهمية قيام المنظمات وبشكل دوري بإعادة هندسة الموارد البشرية، ولقد تطرّقت الكثير من الدراسات والأبحاث لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية، حيث أشار (فرحات، ٢٠١١) إلى أهمية تطبيق المنظمة لهذا المفهوم؛ لأنه يساعد على ممارسة الشفافية الإدارية من خلال تبادل المعلومات بين الموارد البشرية بالمنظمة، وإتاحة المشاركة

لهذه الموارد في عمليات كثيرة داخل المنظمة، من أهمها المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعد المنظمة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال تعزيز قدرة المنظمة على تطبيق رؤية ورسالة وأهداف الخطط الإستراتيجية لها.

كما أن هذا المفهوم يجعل القيادة أكثر مرونةً، ويُسهّم في الاستفادة المُثلى من الموارد المتاحة، ومن بينها الموارد البشرية، وصولاً لتحقيق معايير ومتطلبات الجودة الشاملة، أيضاً أهمية هذا المفهوم وفقاً لـ (هامر وشامبي، ١٩٩٥) أنه يتضمّن منهجاً شاملاً وكاملاً لتطوير وتحسين أداء أهم موارد المنظمة، وهي الموارد البشرية، مما يساعد على تخفيض التكاليف، وزيادة كفاءة وفعالية هذه الموارد في تحقيق أهداف المنظمة.

وفيما يتعلق بالمزايا والفوائد المترتبة على ممارسة المنظمات لإعادة هندسة الموارد البشرية فهي عديدة، ويأتي في مقدمتها: تشجيع العاملين على ممارسة التعلم والتدريب بهدف زيادة المهارات والقدرات، العمل على تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة نحو الأفضل، تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمهام المناطة بهم، استحداث مجالات جديدة تساعد العاملين على استثمار إمكانياتهم وإطلاق الأفكار الإبداعية، إعادة تصميم وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يساهم في إعادة توزيع المهام والصلاحيات وفقاً للمتطلبات الجديدة التي تواجهها المنظمة، وبشكل عام فإن إعادة هندسة الموارد البشرية يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين بالمنظمة، والذي بدوره يساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة ومواردها البشرية معاً (حسين، ٢٠١٨، والبشير وعلي، ٢٠١٧).

وتوجد هناك مجموعة كبيرة من المجالات التي تندرج تحت عملية إعادة هندسة الموارد البشرية، وسيتم التركيز على المجالات التي تتوافق مع الأهداف المستمدة من البحث الحالي، وهي كالتالي:

١. **مجال الهيكل التنظيمي:** تحتاج المنظمات للقيام بإعادة هندسة الهيكل التنظيمي بسبب التغيرات التي تحدث، سواء في البيئة الداخلية للمنظمة، أو البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن الأسباب المتعلقة بالبيئة الخارجية: اختلاف أهداف المنظمة، وتوسيع أو تقليص حجمها، ووجود صعوبة في الاتصالات بين المستويات الإدارية المكوّنة لهيكل المنظمة، ورغبة الإدارة العليا في إحداث تغييرات بهدف زيادة فعالية وكفاءة الموارد البشرية بالمنظمة، ومن الأسباب ذات العلاقة بالبيئة الخارجية: حدوث تطورات؛ سواء كانت إيجابية أو سلبية مرتبطة مثلاً بالبيئة الاقتصادية، أو البيئة الثقافية الاجتماعية، أو البيئة التكنولوجية المحيطة بالمنظمة، مما يستدعي قيام إدارة المنظمة بإعادة هندسة الهيكل التنظيمي لها. (خوالدة، ٢٠١٩).

٢. **مجال التكنولوجيا:** تسعى المنظمات لمواكبة التغييرات المستمرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العمليات والأنشطة التي تقوم بها هذه المنظمات، ومن ضمن هذه التغييرات ما يحدث من تغييرات وتطورات مستمرة في مجال التكنولوجيا وتقنية المعلومات، والتي لها تأثير مباشر على عمليات وأنشطة المنظمة بشكل عام، والعمليات والأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية بشكل خاص، ولذلك قامت العديد من المنظمات باعتماد برامج وتقنيات ناتجة عن عمليات إعادة الهندسة بهدف خفض التكاليف، وتحسين عمليات الجودة في أنشطة الموارد البشرية، والبحث عن التوزيع الجيد للمهام والأنشطة للعاملين بإدارات الموارد البشرية، وتسهيل ممارسة اللامركزية (Khene, Yahyaoui, Zaoui, 2019).

٣. **المجال الفني:** تتضمن عملية إعادة هندسة الموارد البشرية المتعلقة بالجوانب الفنية ثلاث خطوات أساسية؛ الخطوة الأولى: تتمثل في إلغاء الخدمات والأنشطة ذات القيمة المنخفضة للمنظمة، والتي تقوم بها الموارد البشرية، مثل: أنشطة التدقيق المتكررة. الخطوة الثانية: وبهدف جعل إدارة الموارد البشرية تركز على الأنشطة الإستراتيجية تقوم المنظمات بإسناد تنفيذ الأنشطة التي يمكن تقديمها بأقل تكلفة، مع وجود جودة عالية لجهات من خارج المنظمة. الخطوة الأخيرة: تتمثل في إعادة تصميم العمليات والأنشطة التي يمكن تصنيفها بالأنشطة الإستراتيجية، لتصبح ذات قيمة مضافة أكبر، وتؤدي بالنهاية لاكتساب المنظمة ميزة تنافسية، والمحافظة عليها. (هامر، ستانتن، ٢٠٠٠؛ خان، ٢٠١٥).

٤. **المجال البشري:** يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على ما تمتلكه من موارد بشرية، حيث إن خطط التغيير والتطوير التي تُبنى بشكل صحيح لا بد أن تأخذ بالحسبان الموارد البشرية بالمنظمة، وما تمتلكه من مهارات وخبرات، ولقد تغيرت نظرة المنظمات للموارد البشرية العاملة بها من بداية الألفية الحالية، وأصبح هناك تركيز كبير على كيفية استثمار الموارد البشرية العاملة لديها، وبكفاءة وفاعلية عاليتين، وهذا مما تتضمنه عملية إعادة هندسة الموارد البشرية (حسين، ٢٠١٨).

ب. الدراسات السابقة:

- دراسة (Ahadi,2004):

هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند استخدام أسلوبين من أساليب تقنية المعلومات، وهما تكنولوجيا الإنترنت، وتبادل المعلومات الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من بينها أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الجيد لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين مقاومة العاملين، كذلك تبين وجود

علاقة ارتباط ذات اتجاه سلبي بين التنفيذ الناجح لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبين نقص الموارد المادية والبشرية.

- دراسة (الطروانة، العضائلة، ٢٠١٠):

هدفت بشكل أساسي إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، وتم استخدام العينة القصدية لاختيار عينة الدراسة، والتي تكوّنت من (٦٦١) موظفًا، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات ذات العلاقة بالدراسة، ولقد كان من أبرز النتائج التي توصّلت إليها الدراسة أن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الجهات محل الدراسة كانت ذات مستوى متوسط لكل منها، كذلك تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة بشكل جماعي أو منفرد على مستوى المساءلة الإدارية في الجهات محل الدراسة، كما توصّلت الدراسة إلى أن أكثر مجالات الشفافية تأثيرًا في مستوى المساءلة الإدارية هي شفافية القرارات، في حين أقل تلك المجالات تأثيرًا كان شفافية التشريعات.

- دراسة (الزريقات، والخرشة، ٢٠١٠):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، وتكوّنت عينة الدراسة من (٥٤٨) موظفًا من جميع المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا في المنظمات محل الدراسة، ولقد تم تصميم استبانة بناءً على مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، كذلك تبين وجود أثر دالّ احصائيًا للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- دراسة (أبو قاعود، ٢٠١١):

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية، ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد الأثر المتوقع حدوثه في محاور تطوير الأعمال من جرّاء ممارسة مجالات الشفافية الإدارية في منظمات القطاع الخاص بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع عينة الدراسة البالغ عددهم (١٨٦) موظفًا، وتم استخدام استبيان قام الباحث بتطويره لجمع البيانات ذات العلاقة بمحاور الدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن ممارسة أبعاد الشفافية محل البحث كان لها أثر إيجابي في تنمية المنظمات الإدارية وتطوير أعمالها، والتخفيف من درجة الممارسات السلبية، كما توصّلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعًا، وهو ما ينطبق

أيضًا على محاور تطوير الأعمال، كما أن هناك تأثيرًا لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية.

- دراسة (الطراونة، خاطر، طريقات، ٢٠١١):

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، ولقد استخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات ذات العلاقة بمحاور الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) موظفًا وموظفة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشكل عام بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في الجهة محل الدراسة وفقًا للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية لنفس المتوسطات وفقًا لمتغير سنوات الخبرة.

- دراسة (المجالي، ٢٠١٢):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٢) موظفًا يعملون في الاتصالات السعودية، وطوّرت الباحثة استبانة من أجل جمع البيانات ذات العلاقة بمحاور الدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لأبعاد التخطيط الإستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن هذه الأبعاد تفسّر حوالي ٦٠% من ظاهرة التباين في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في نفس المنظمة.

- دراسة (دمنهوري، ٢٠١٣):

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المؤثرة على عملية تنفيذها بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية، وتم تطبيق أسلوب العينة العشوائية في اختيار المشاركين في الدراسة الميدانية، والذين بلغ عددهم (٥٦٢) فردًا، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات ذات العلاقة بالدراسة الميدانية، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والتغيير التنظيمي في الجهة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجاب، وتبين كذلك أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بنفس الجهة يتأثر بنسب متفاوتة بالعوامل التالية: الثقافة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، والتزام الإدارة العليا بدعم الهدنة.

- دراسة (Al-mahayreh, Abdel-qader, 2015):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد الشفافية الإدارية التالية: إدارة نظم المعلومات، الاتصالات الإدارية، المساءلة، المشاركة وإجراءات العمل على مستوى الفساد الإداري في أمانة عمان الكبرى بدولة الأردن، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٠٠٠) موظف وموظفة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات ذات العلاقة بالدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد الشفافية الإدارية التي تطرقت لها الدراسة على الفساد الإداري، كذلك يعتقد حوالي ٧٥% من الموظفين بوجود فساد إداري في الإدارات والفروع التابعة للجهة محل الدراسة، بينما تزيد نسبة هذا الاعتقاد لدى الموظفين لتصل إلى ٨١%.

- دراسة (إدريس، المطيري، ٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، من ضمنها: التحقّق من مدى التزام المنظمات الحكومية بدولة الكويت من تطبيق معايير الشفافية، بالإضافة إلى تحديد وتوصيف المعوقات التي تحوّل دون تطبيق معايير الشفافية في المنظمات محل الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من عدد (٢١٠) مديرين من مختلف المستويات الإدارية في المنظمات الحكومية الكويتية محل الدراسة، وتم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لجمع بيانات الدراسة الميدانية حول متغيرات الدراسة، ومن النتائج التي توصّلت إليها الدراسة انخفاض مستوى تطبيق معايير الشفافية الإدارية في المنظمات الحكومية الكويتية محل الدراسة، كما أوضحت الدراسة وجود فساد إداري في المنظمات التي خضعت للدراسة يأخذ أنماطاً مختلفة، يأتي على رأسها الوساطة والمحسوبية.

- دراسة (السبيعي، ٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسس الشفافية: (الإجراءات الإدارية، أنظمة المعلومات، نظم الاتصالات، المسؤولية الإدارية، مشاركة الموظفين) في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، وشمل البحث جميع العاملين في الشركات المالية السعودية، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من العينة المختارة، والبالغ عددها (٣٠٠) من العاملين في الشركات المالية بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود أثر إحصائي لتطبيق أسس الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، كذلك وجود فروق إحصائية في مدى إدراك عينة الدراسة لأثر تطبيق أسس الشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد الإداري، هذا التباين في الإدراك يُعزى إلى الاختلاف في المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر.

- دراسة (Al Shobaki, Abu Naser, Ammar, 2017):

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٩٧) من الموظفين الأكاديميين والإداريين العاملين في المنظمات محل الدراسة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ذات العلاقة بمحاور الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه من الأفضل اعتماد معايير واضحة ومنفّقة عليها تعكس الشفافية في الأداء والسلوك والتقييم والمالية، وإعداد التقارير الإدارية، والحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب داخل وخارج المنظمة بشكل عام.

- دراسة (العلوان، ٢٠١٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الشفافية والرضا عن العملية الإدارية، واستخدام تكنولوجيا الجيل الثاني، وكذلك علاقة التأثير بين المتغيرات أعلاه في المنظمات الحكومية العاملة بمدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وتكوّنت عينة الدراسة من عدد (٥٠٠) موظف، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات ذات العلاقة بمحاور الدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من (شفافية المعلومات) و (الرضا عن العملية الإدارية)، وبين (استخدام المنظمات الحكومية محل الدراسة لتكنولوجيا الجيل الثاني من الحكومة الإلكترونية).

- دراسة (الشهري، ٢٠١٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، بالإضافة إلى التعرف على متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، وتكونت عينة الدراسة من عدد (١٦٦٩) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من ضمنها: أن الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة تمارس بدرجة متوسطة، كذلك وجود تباين بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة الشفافية الإدارية ومجالاتها تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

- دراسة (أبو شقرا، سلامة، جبران، ٢٠١٨):

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الجامعات الحكومية والخاصة بإقليم الشمال بدولة الأردن للشفافية الإدارية، وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات من وجهة نظرهم، ولقد تم استخدام الطريقة العشوائية التطبيقية لاختيار عينة الدراسة، والتي شملت

(٣٠٩) أعضاء من أعضاء هيئة التدريس، وقد كانت الاستبانة أداةً لجمع بيانات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة، وأن مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، كذلك خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة يتضح ما يلي:

- أن الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية اهتمت ببحث نقاط معينة أو مرتبطة بها، والتي منها دراسة الطراونة والعضايلة (٢٠١٠): أثر الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية، ودراسة أبو قاعود (٢٠١١): الشفافية الإدارية وتطوير محاور الأعمال، ودراسة المطيري (٢٠١٥): التزام المنظمات الحكومية بمعايير الشفافية، ودراسة ALMahayreh- Abedel (2015): الشفافية الإدارية ومستوى الفساد الإداري، ودراسة العلوان (٢٠١٨): العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا عن العملية الإدارية، ودراسة الشهري (٢٠١٨): الشفافية الإدارية ومدى ممارستها في الجامعات السعودية، وعلى الرغم مما تم عرضه من دراسات إلا أنه لا توجد دراسة واحدة - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية وتحقيق مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي.

- أن الدراسات التي تناولت إعادة هندسة الموارد البشرية اهتمت ببحث نقاط معينة أو مرتبطة بها، والتي منها دراسة الرزيقات والخرشة (٢٠١٠): أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودراسة الطراونة، خاطر، طريقات (٢٠١١): تحديد بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين، ودراسة المجالي (٢٠١٢): أبعاد التخطيط الإستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودراسة دمنهوري (٢٠١٣): العلاقة بين تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المؤثرة في تنفيذها، وعلى الرغم مما تم عرضه من دراسات، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية وتحقيق مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وفرضيات الدراسة، وإبراز أهمية الدراسة الحالية.

- تختلف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة، مما يجعلها إضافة لهذا المجال من الدراسات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية الذين يشغلون وظائف على سُلّم الموظفين العام في نظام الخدمة المدنية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض. ونظرًا لكِبَر حجم مجتمع الدراسة نسبيًا، وعدم توفر إطار معاينة يحتوي على جميع مفردات المجتمع، وأسمائهم وعناوينهم، ولاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة تم استخدام أسلوب المعاينة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة. كما أن عدم توفر إطار للمعاينة، استدعى استخدام أسلوب المعاينة غير الاحتمالية.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الغرضية أو القصدية وتحديدًا المعاينة المعتمدة على التباين (maximum variation sampling)، والتي يتم فيها اختيار افراد العينة من المجتمع المستهدف على أساس مطابقتها وملاءمتها لأهداف الدراسة. ولتمثيل جميع أفراد الدراسة في العينة، تم في هذه الدراسة تحديد أفراد العينة بناءً على ثلاثة معايير، هي:

- تمثيل مجتمع الدراسة من حيث المستوى التعليمي وذلك بأخذ عناصر من جميع المستويات التعليمية.
- تمثيل مجتمع الدراسة من حيث المرتبة الوظيفية.
- اشتملت عينة الدراسة على جميع الفئات العمرية.

ويتميز أسلوب العينة الغرضية المعتمدة على التباين بانخفاض تحيز الاختيار بالإضافة إلى أن النتائج المتحصل عليها تكون أكثر قابلية للتعميم مقارنة بأساليب المعاينات غير الاحتمالية الأخرى (Daniel, 2012; p.92). لتحديد حجم العينة تم استخدام معادلة حجم العينة (n) للنسبة التالية:

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{d^2}$$

حيث أن Z قيمة من التوزيع الطبيعي المعياري وتساوي ١,٩٦ و p نسبة حدوث الظاهرة المراد تقديرها في المجتمع وتم تحديدها بـ ٠,٨، و d هامش الخطأ وتم تحديده بـ ٠,٠٥. وباستخدام المعادلة بلغ حجم العينة (٢٤٦) مفردة.

وتم توزيع الاستبانات لجميع أفراد عينة الدراسة، وبلغ العائد منها (٢١٠) استبانات، أي بنسبة استجابة (٨٥,٤%). في حين عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٩٥) استبانة بنسبة (٩٢,٩%) و(٧٩,٣%) من الاستبانات المستلمة والاستبانات الموزعة على الترتيب، وهي نسبة تقع في المدى المقبول في البحوث والدراسات الاجتماعية (Rubin and Babbie, 2016).

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام، وهي على النحو الآتي:

- القسم الأول: يضم هذا القسم أسئلة المتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة)، والهدف منه التعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- القسم الثاني: يتألف هذا القسم من ٢٠ عبارة لقياس الأبعاد التي تدرج تحت المتغير المستقل (الشفافية الإدارية)، وهي: (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء)، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة عبارات المتغير المستقل بشكل عام، ودراسة غازي أبو قاعود (٢٠١١)، ودراسة الطراونة (٢٠١٩) بشكل خاص.
- القسم الثالث: ويشتمل هذا القسم على ٢٠ عبارة تقيس المجالات التي تدرج تحت المتغير التابع (إعادة هندسة الموارد البشرية)، ولقد تم بناء هذا المقياس بناءً على مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي أُجريت على إعادة هندسة الموارد البشرية، ومن ضمنها: دراسة محمود (٢٠١٦)، ودراسة خان (٢٠١٥).

ولقد قام الباحث بإجراء مجموعة من التعديلات، وإعادة صياغة العبارات الواردة في كلٍّ من القسم الثاني والقسم الثالث بما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية، وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تكون الإجابة عن عباراتها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وللحكم على درجة ممارسة الشفافية الإدارية (المتغير المستقل)، ودرجة توافر أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (المتغير التابع)؛ قام الباحث باستخدام التمثيل المبيّن في جدول رقم (١) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات المقياس، أو حول البُعد أو المجال بصفة تامة، أو حول المقياس بصفة عامة، ثم قام الباحث بتحديد القيم الموضّحة في الجدول التالي؛ لتحديد مدى درجة الممارسة أو درجة التوافر، وذلك بطرح القيمة الصغرى للاستجابة (١) من القيمة العظمى لها (٥)، وقسمة الناتج على ٣، ثم تحديد مدى كل درجة.

جدول (١)
الحكم على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة

المتوسط		الدرجة
من	إلى	
3.67	5	عالية
2.34	3.66	متوسطة
1	2.33	ضعيفة

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد من أبعاد أو مجالات المتغيرات ذات العلاقة بالدراسة، ووفقاً للنتائج الظاهرة في الجدولين رقمي (٢) و (٣) يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) لجميع العبارات التي تدرج ضمن المتغير المستقل (الشفافية الإدارية)، والمتغير التابع (إعادة هندسة الموارد البشرية).

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين عبارات كل بُعد من أبعاد مقياس الشفافية الإدارية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.777	6	.712	11	.771	16	.604
2	.753	7	.683	12	.595	17	.789
3	.835	8	.598	13	.771	18	.740
4	.656	9	.811	14	.467	19	.724
5	.687	10	.520	15	.502	20	.561

• جميع المعاملات دالة عند مستوى ٠,٠١ أو أقل.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد من أبعاد مقياس مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.902	6	.397	11	.206	16	.679
2	.895	7	.358	12	.549	17	.785
3	.839	8	.521	13	.521	18	.487
4	.451	9	.776	14	.516	19	.597
5	.465	10	.641	15	.248	20	.882

• جميع المعاملات دالة عند مستوى ٠,٠١ أو أقل.

وبالنسبة لثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات الداخلي (Alpha Cronbach's) لأبعاد أو مجالات المتغيرات الخاصة بالدراسة، وكما يوضح الجدول رقم (٤) يتبين أن الدرجة الكلية لمعامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل (الشفافية الإدارية) تساوي (0.878)، وللمتغير التابع (إعادة هندسة الموارد البشرية) تساوي (0.926)، وهذه القيم أكبر من القيمة الدنيا المقبولة، وهي (0.7)، مما يشير إلى ثبات الأداة فيما لو استخدمت لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أجريت فيها الدراسة الحالية (Morgan, Glinerad, and Harmon, 2006; DeVellis, 2012)

جدول (٤)

قيم معاملات ثبات الأبعاد أو المجالات التابعة لمتغيرات الدراسة

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد أو مجالات المتغير	المتغير
5	.894	شفافية التشريعات	الشفافية الإدارية

5	.847	شفافية المعلومات	
5	.821	شفافية اتخاذ القرار	
5	.861	شفافية تقويم الأداء	
20	.878	الدرجة الكلية	
5	.868	مجال الهيكل التنظيمي	إعادة هندسة الموارد البشرية
5	.761	المجال التكنولوجي	
5	.654	المجال الفني	
5	.860	المجال البشري	
20	.926	الدرجة الكلية	

المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٥) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول (٥)
نتائج وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	أقل من 30	24	12.3
	من 30 إلى أقل من 40	84	43.1
	من 40 إلى أقل من 50	66	33.8
	50 فأكثر	21	10.8
	المجموع	195	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	39	20.0
	بكالوريوس	91	46.7
	ماجستير	54	27.7
	دكتوراه	11	5.6
	المجموع	195	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5	27	13.8
	من 5 إلى أقل من 10	45	23.1
	من 10 إلى أقل من 15	46	23.6
	من 15 إلى أقل من 20	43	22.1
	من 20 فأكثر	34	17.4
	المجموع	195	100.0

يُتضح من الجدول رقم (٥) أن (43.1%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (30-40) سنة، يليهم أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (40-50) سنة، بنسبة (33.8%)، وأفراد الدراسة الذين يبلغون من العمر أقل من (30) سنة، بنسبة (12.3%)، وأخيراً أفراد الدراسة الذين يبلغون من العمر (50) سنة أو أكثر، بنسبة (10.8%).

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي يتضح من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة حاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة (46.7%)، يليهم أفراد الدراسة الذين لديهم ماجستير، بنسبة (27.7%)، وأفراد عينة الدراسة الذين مستوى تعليمهم ثانوي، بنسبة (20.0%)، وأخيراً أفراد عينة الدراسة الذين لديهم دكتوراه، بنسبة (5.6%).

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة يتبين من الجدول أن (23.6%) تراوحت سنوات خبرتهم بين (10-15) سنة، يليهم أفراد الدراسة الذين تتراوح خبرتهم بين (5-10) سنة، بنسبة (23.1%)، وأفراد الدراسة الذين تتراوح خبرتهم بين (15-20) سنة، بنسبة (22.1%)، وأفراد الدراسة الذين تبلغ خبرتهم (20) سنة أو أكثر، بنسبة (17.4%)، وأخيراً أفراد الدراسة الذين تبلغ خبرتهم أقل من (5) سنوات، بنسبة (13.8%).

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

لتحديد نوع الاختبار المستخدم للحكم على معنوية الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتغيري الدراسة والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية تم استخدام اختبار كولموجوروف-سيمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا، وقد جاءت نتائج الاختبار كما يوضحها الجدول رقم (٦).

جدول (٦)

نتائج اختبار كولموجوروف- سيمرنوف للعينة الواحدة

درجة ممارسة الشفافية الإدارية	درجة توافر إعادة هندسة الموارد البشرية		
3.1405	3.3838	الوسط الحسابي	معالم اختبار الاعتدالية
.60906	.59344	الانحراف المعياري	
.058	.131	المطلقة	الفروقات الأكثر تطرفاً
.053	.119	الموجبة	
-.058	-.131	السالبة	
.809	1.834	قيمة (ز) في اختبار كولموجوروف- سيمرنوف	
.530	.002	القيمة الاحتمالية	

يتضح من نتائج الاختبار الواردة في الجدول رقم (٦) أن بيانات درجة ممارسة الشفافية الإدارية تتوزع توزيعاً طبيعياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.530)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، بينما بيانات درجة توافر إعادة هندسة الموارد البشرية لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.002)، وهي قيمة أصغر من (0.05)، وبناءً على ذلك سيتم استخدام اختبار التباين الأحادي (المعلمي) مع المتغير المستقل (ممارسة الشفافية الإدارية)، بينما سيتم استخدام اختبار كروسكال (اللامعلمي) مع المتغير التابع (إعادة هندسة الموارد البشرية).

اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

الفرضية الأولى:

تمارس الشفافية الإدارية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض بدرجة عالية.

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول كل بُعد من أبعاد مقياس الشفافية الإدارية، والدرجة الكلية للمقياس، وفيما يلي استعراض تلك النتائج:

البُعد الأول: الشفافية في التشريعات:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بُعد الشفافية في التشريعات.

تقدير درجة الشفافية	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات بُعد الشفافية في التشريعات
عالية	0.682	3.73	تتصف إجراءات العمل بالمنظمة بالنزاهة.
متوسطة	0.839	3.61	أنظمة المنظمة ولوائحها معلنة.
متوسطة	0.920	3.39	تتسم أنظمة المنظمة ولوائحها بالوضوح.
متوسطة	1.025	3.10	تتميز إجراءات العمل بالمنظمة بالمرونة.
متوسطة	1.051	2.88	يتم تحديث الأنظمة واللوائح بشكل مستمر.
متوسطة	0.688	3.34	المتوسط العام للبُعد

يتضح من الجدول رقم (٧) أن في تقدير أفراد عينة الدراسة أن إجراءات العمل بالمنظمات التي ينتمون إليها تتصف بالنزاهة بدرجة عالية، وبالمرونة بدرجة متوسطة، في حين أن أنظمة المنظمة ولوائحها تتسم بدرجة متوسطة من الوضوح والإعلان واستمرارية التحديث، وتدل قيمة الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذا الرأي، بينما القيم التي تزيد عن الواحد الصحيح تشير إلى تباين في الآراء حول الفقرة، وبشكل عام يمكن الحكم على أن التشريعات بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض تتصف بدرجة متوسطة من الشفافية.

البُعد الثاني: الشفافية في المعلومات:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بُعد الشفافية في المعلومات.

تقدير درجة الشفافية	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات بُعد الشفافية في المعلومات
متوسطة	.998	3.17	تتدفق المعلومات الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة بشكل مستمر.
متوسطة	1.013	3.12	تحدث الإدارة العليا بالمنظمة المعلومات وتعمّمها على مختلف المستويات الإدارية.
متوسطة	1.005	2.97	تتوافر لدى الموظفين بالمنظمة المعلومات الضرورية لأداء أعمالهم.
متوسطة	.969	2.73	يستطيع الموظفون بالمنظمة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة.
متوسطة	.975	2.72	تتسم المعلومات المتوافرة لدى الموظفين بالمنظمة بالدقة.
متوسطة	0.818	2.94	المتوسط العام

يُتضح من الجدول رقم (٨) في تقدير أفراد عينة الدراسة أن هناك درجة متوسطة من الشفافية في الإجراءات المعلوماتية التي تضمّنها المقياس، والمتمثلة في (تدفق المعلومات الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة بشكل مستمر، تحديث الإدارة العليا بالمنظمة للمعلومات وتعميمها على مختلف المستويات الإدارية، توفير المعلومات الضرورية للموظفين لأداء أعمالهم، وتمكينهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة، وأتسام المتوافرة منها بالدقة)، كما تدل قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح على تجانس في آراء أفراد العينة حول الفقرة، بينما القيم التي تزيد عن الواحد الصحيح تشير إلى تباين في الآراء حول الفقرة، وفي العموم فإنه يمكن الحكم على أن المعلومات بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض تتصف بدرجة متوسطة من الشفافية.

البُعد الثالث: الشفافية في اتخاذ القرارات:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بُعد الشفافية في اتخاذ القرارات.

تقدير درجة الشفافية	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات بُعد الشفافية في اتخاذ القرار
متوسطة	.999	3.43	يمتلك الموظفون بالمنظمة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
متوسطة	.866	3.42	تتم عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة بناءً على أسس علمية وموضوعية.
متوسطة	.997	3.08	تتم عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة بعيداً عن الروتين والتعقيد.
متوسطة	.971	2.50	يتم مناقشة آثار القرارات بالمنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
متوسطة	.907	2.43	تتيح الإدارة العليا بالمنظمة للموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

متوسطة	0.720	2.81	المتوسط العام للبعد
--------	-------	------	---------------------

يُتضح من الجدول رقم (٩) في تقدير أفراد عينة الدراسة أن هنالك درجة متوسطة من الشفافية في إجراءات اتخاذ القرار التي تضمّنها المقياس، والمتمثلة في (امتلاك الموظفين بالمنظمة للصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، اتخاذ القرارات بالمنظمة يتم بناء على أسس علمية وموضوعية، وبعيداً عن الروتين والتعقيد، وتناقش آثارها بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يتاح للموظفين من قِبَل الإدارة العليا المشاركة في عملية اتخاذ القرارات)، وتدل قيمة الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذا الرأي، وبشكل إجمالي يمكن الحكم أن اتخاذ القرارات بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض يتصف بدرجة متوسطة من الشفافية.

البُعد الرابع: الشفافية في تقييم الأداء:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول بُعد الشفافية في تقييم الأداء.

تقدير درجة الشفافية	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات بُعد الشفافية في تقييم الأداء
متوسطة	.965	3.51	القرارات ذات العلاقة بالموظفين بالمنظمة مثل (ترقية، نقل) تعتمد على تقارير تقييم الأداء.
متوسطة	.916	3.49	ترتبط بنود تقييم أداء الموظفين بالمنظمة بإنجاز المهام المُوكلة لهم.
متوسطة	.926	3.45	تستند عملية تقييم أداء الموظفين بالمنظمة على أسس عملية واضحة.
متوسطة	.963	3.44	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالمنظمة بالموضوعية.
متوسطة	.999	3.43	يتم إطلاع الموظفين بالمنظمة على نتائج تقييم أدائهم.
متوسطة	0.829	3.46	المتوسط العام للبعد

يُتضح من الجدول رقم (١٠) في تقدير أفراد عينة الدراسة أن هنالك درجة متوسطة من الشفافية في إجراءات عملية تقييم الأداء، والتي تضمّنها المقياس، والمتمثلة في (اعتماد القرارات ذات العلاقة بالموظفين على تقارير تقييم الأداء، ارتباط بنود تقييم أداء الموظفين بإنجاز المهام المُوكلة لهم، استناد عملية تقييم الأداء على أسس علمية واضحة، اتسام عملية تقييم الأداء بالموضوعية، وإطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم)، وتدل قيمة الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذا الرأي، وفي العموم يمكن الحكم على أن تقييم الأداء في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض يتصف بدرجة متوسطة من الشفافية.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد الشفافية الإدارية.

تقدير درجة	الانحراف	المتوسط	البعد
------------	----------	---------	-------

الشفافية	المعياري		
متوسطة	0.688	3.34	الشفافية في التشريعات
متوسطة	0.818	2.94	الشفافية في المعلومات
متوسطة	0.720	2.81	الشفافية في اتخاذ القرارات
متوسطة	0.829	3.46	الشفافية في تقييم الأداء
متوسطة	0.61	3.14	الدرجة الإجمالية لممارسة الشفافية

يتبين من الجدول رقم (١١) أن المنظمات الحكومية بمدينة الرياض تتمتع بدرجة متوسطة من الشفافية الإدارية في جميع الأبعاد، وأن الدرجة العامة للشفافية الإدارية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض يمكن الحكم عليها بأنها متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لتقديرات أفراد العينة (3.14) بانحراف معياري (0.61)، وهذا يشير إلى تجانس في آرائهم، وقد يرجع ذلك إلى أن المنظمات التي أجريت عليها الدراسة تابعة لنفس القطاع، وهو القطاع الحكومي، بالإضافة لتشابه الأنظمة والتشريعات لهذه المنظمات، وزيادة مستوى الشفافية في بيئة الأعمال بالمملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير بسبب استحداث أجهزة تساهم برفع مستوى الشفافية، مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، وكذلك زيادة استخدام الأنظمة التكنولوجية في إنجاز العمليات ذات العلاقة بكل جهاز حكومي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (الشهري، ٢٠١٨)، والتي أشارت إلى أن الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية تمارس بدرجة متوسطة، ودراسة (أبو شقرا، سلامة، جبران، ٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية كانت متوسطة، من ناحية أخرى تختلف هذه الدراسة مع دراسة أبو قاعد (٢٠١١) التي توصلت إلى أن أبعاد الشفافية الإدارية تمارس بدرجة عالية في منظمات القطاع الخاص بالأردن، وقد يكون سبب الاختلاف يعود إلى اختلاف طبيعة المنظمات المبحوثة بين الدراسة الحالية ودراسة أبو قاعد، أيضًا تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (إدريس، المطيري، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير الشفافية الإدارية في المنظمات الحكومية الكويتية منخفض، والسبب وجود فساد إداري في المنظمات الحكومية محل الدراسة، مما جعلها تسجل مستوى منخفضًا في تطبيق الشفافية الإدارية مقارنةً بنتائج الدراسة الحالية.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

للتأكد من دلالة الفروق التي ترجع للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، تم إجراء اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One-way

Analysis of Variance (ANOVA)، وفي حالة كانت قيمة (ف) المحسوبة ذات دلالة إحصائية، وبعد التأكد من تجانس التباينات من عدمه باستخدام اختبار ليفين للتجانس يتم استخدام طريقة المقارنات البعدية لمعرفة اتجاهات الفروق في مستويات المتغير المستقل (الديموغرافي)، وذلك على النحو التالي:

أ) في حالة وجود تجانس في التباينات للمستويات المختلفة للمتغير المستقل (الديموغرافي) تستخدم طريقة (Scheffe) للمقارنات البعدية.

ب) في حالة عدم وجود تجانس في التباينات للمستويات المختلفة للمتغير المستقل (الديموغرافي) تستخدم طريقة (Games-Howell) للمقارنات البعدية.

أولاً - متغير المؤهل العلمي:

جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لمحور الشفافية الإدارية.

المؤهل العلمي	ثانوية عامة	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	اختبار التباين الأحادي	اختبار تجانس التباينات	
العدد	39	91	54	11	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة إحصائية ليفين الاحتمالية	
البعد	المتوسطات						
شفافية التشريعات	3.10	3.31	3.54	3.53	3.560*	.015	
شفافية المعلومات	2.48	2.94	3.24	3.14	7.506**	.000	
شفافية اتخاذ القرارات	2.62	2.83	2.94	2.71	1.635	.183	
شفافية تقييم الأداء	3.32	3.47	3.59	3.33	0.913	0.436	

* فرق المتوسط ذو معنوية عند مستوى ٠,٠٥

** فرق متوسط ذو معنوية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد شفافية التشريعات عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.015)، وبُعد شفافية المعلومات عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، يعزى للاختلاف في متغير المؤهل العلمي، وبالنظر إلى اختبار ليفين يتضح أن هنالك تجانساً في تباينات مستويات متغير (المؤهل العلمي) في متوسط تقدير درجة شفافية التشريعات، وعدم تجانس في متوسط تقدير درجة شفافية المعلومات، واستناداً إلى النتائج الواردة في جدول رقم (١٣) الذي يوضح المقارنات البعدية يتبين أن الفروق المعنوية في متوسطات تقدير درجة الشفافية في التشريعات ترجع للأفراد من حملة الثانوية العامة على أقرانهم من حملة الماجستير لصالح الأفراد من حملة الماجستير، بينما الفروق المعنوية في متوسطات تقدير درجة الشفافية في المعلومات ترجع للأفراد من حملة الثانوية العامة على أقرانهم من حملة الشهادات الأخرى (بكالوريوس)،

ماجستير، دكتوراه) لصالح حملة الشهادات الأخرى، وتتشابه نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (السبيعي، ٢٠١٧)، والتي توصلت إلى أن هناك فروقاً إحصائية في ممارسة الشفافية الإدارية، ودورها في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية يُعزى إلى متغير المؤهل العلمي ودراسة (الشهري، ٢٠١٨) التي أشارت إلى أن هناك تبايناً في درجة ممارسة مجالات الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية يُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة.

جدول (١٣)

نتائج المقارنات البعدية في متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير التابع	طريقة المقارنة البعدية	المؤهل (I)	المؤهل (J)	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
شفافية التشريعات	Scheffe	ثانوية عامة	بكالوريوس	-0.20	.129	483. غير دال
			ماجستير	-0.44*	.142	025. دال
		بكالوريوس	دكتوراه	-0.42	.230	337. غير دال
			ماجستير	-0.24	.116	253. غير دال
			دكتوراه	-0.22	.216	787. غير دال
شفافية المعلومات	Games-Howell	ثانوية عامة	دكتوراه	0.01	.223	1.000. غير دال
			بكالوريوس	-0.45**	.126	003. دال
		بكالوريوس	ماجستير	-0.76**	.149	000. دال
			دكتوراه	-0.65*	.206	028. دال
			ماجستير	-0.31	.145	150. غير دال
دكتوراه	-0.20	.203	760. غير دال			
ماجستير	0.11	.218	959. غير دال			

* فرق المتوسط ذو معنوية عند مستوى ٠,٠٥

** فرق متوسط ذو معنوية عند مستوى ٠,٠١

ثانياً: متغير الفئة العمرية:

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية لمحور الشفافية الإدارية

الفئة العمرية	أقل من ٣٠	٣٠ إلى ٤٠	٤٠ إلى ٥٠	٥٠ فأكثر	اختبار التباين الأحادي	اختبار تجانس التباينات
العدد	24	84	66	21	قيمة (ف)	إحصائية قيمة

الاحتمالية	ليفين	الاحتمالية	المحسوبة	المتوسطات				البعد
				3.38	3.41	3.33	3.18	
.728	.435	.561	0.688	3.38	3.41	3.33	3.18	شفافية التشريعات
.357	1.085	.075	2.333	3.04	3.10	2.88	2.63	شفافية المعلومات
.150	1.793	.125	1.935	2.71	2.98	2.76	2.63	شفافية اتخاذ القرارات
.229	1.452	.459	0.867	3.32	3.55	3.49	3.28	شفافية تقييم الأداء

يُتضح من الجدول رقم (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في أبعادها محل الدراسة: (التشريعات، المعلومات، اتخاذ القرارات، تقييم الأداء) يُعزى للاختلاف في مستويات الفئة العمرية لأفراد العينة، حيث بلغت قيم مستويات الدلالة (0.561، 0.075، 0.125، 0.459) على التوالي، وهي قيم أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الأبعاد باختلاف متغير مستويات الفئة العمرية، هذه النتائج تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (السبيعي، ٢٠١٧)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الشركات المالية السعودية تعود لاختلاف الفئة العمرية لأفراد الدراسة.

ثالثاً: متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لمحور الشفافية الإدارية

اختبار تجانس التباينات	اختبار التباين الأحادي	٢٠ فأكثر	١٥ وأقل من ٢٠	١٠ وأقل من ١٥	٥ وأقل من ١٠	أقل من ٥	عدد سنوات الخبرة		
								قيمة (ف) المحسوبة	قيمة إحصائية ليفين
		34	43	46	45	27	العدد		
							البعد		
		3.34	3.44	3.21	3.29	3.50	شفافية التشريعات		
		3.03	3.20	2.64	2.88	3.04	شفافية المعلومات		
		2.82	2.95	2.69	2.72	2.95	شفافية اتخاذ القرارات		
		3.19	3.66	3.47	3.44	3.53	شفافية تقييم الأداء		

* فرق المتوسط ذو معنوية عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في متوسط درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لُبعد شفافية المعلومات يُعزى للاختلاف في متغير

عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.020)، وبالنظر إلى اختبار ليفين يتضح أن هنالك تجانساً في تباينات مستويات متغير (عدد سنوات الخبرة) في متوسط تقدير درجة شفافية التشريعات، ووفقاً لنتائج المقارنات البعدية الموضحة في جدول رقم (١٦) يتضح أن الفروق المعنوية في متوسطات تقدير درجة الشفافية في المعلومات ترجع للأفراد الذين عدد سنوات خبراتهم (من ١٠ وأقل من ١٥) على أقرانهم الذين عدد سنوات خبراتهم (من ١٥ وأقل من ٢٠) لصالح الأفراد ذوي الخبرة الأكبر، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي، ٢٠١٧)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية بشكل عام في الشركات المالية السعودية ترجع للاختلاف في سنوات الخبرة.

جدول (١٦)

نتائج المقارنات البعدية في متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير التابع	طريقة المقارنة البعدية	الخبرة (I)	الخبرة (J)	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
شفافية المعلومات	Games-Howell	أقل من ٥	٥ وأقل من ١٠	.17	.233	950.غير دال
			١٠ وأقل من ١٥	.40	.225	398.غير دال
			١٥ وأقل من ٢٠	-.15	.228	964.غير دال
			٢٠ فأكثر	.01	.235	1.000.غير دال
		٥ وأقل من ١٠	١٠ وأقل من ١٥	.23	.162	608.غير دال
			١٥ وأقل من ٢٠	-.32	.166	314.غير دال
			٢٠ فأكثر	-.16	.176	899.غير دال
			١٥ وأقل من ٢٠	-.55**	.155	005.دال
		١٠ وأقل من ١٥	٢٠ فأكثر	-.39	.165	139.غير دال
			١٥ وأقل من ٢٠	.16	.169	871.غير دال

** فرق متوسط ذو معنوية عند مستوى ٠،٠١

الفرضية الثالثة:

تتوافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض

بدرجة عالية.

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات مقياس إعادة هندسة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمقياس، وفيما يلي استعراض تلك النتائج:

البُعد الأول: مجال الهيكل التنظيمي:

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مجال الهيكل التنظيمي

العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير درجة الشفافية
تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة توزيع اختصاصاتها بشكل دوري.	3.73	.747	عالية
يتم إحداث أدوار جديدة تضاف إلى مهام الموظفين بالمنظمة بشكل دوري.	3.51	.905	متوسطة
يتم إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات بالمنظمة بشكل دوري.	3.44	.930	متوسطة
يتم إعادة تنظيم الموارد البشرية بالمنظمة في شكل مجموعات عمل متى ما دعت الحاجة لذلك.	3.30	.956	متوسطة
يتم الانتقال من نمط تقسيم العمل إلى نمط العمل متعدد المهام أحياناً.	3.05	.962	متوسطة
المتوسط العام للبعد	3.36	0.742	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن في تقدير أفراد عينة الدراسة أنه تتوافر في المنظمة وبدرجة عالية إجراءات في مجال الهيكل التنظيمي للمنظمة تتمثل في قيام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بإعادة توزيع اختصاصاتها بشكل دوري، في حين أنه تتوافر بدرجة متوسطة إجراءات متمثلة في: إحداث أدوار جديدة تضاف إلى مهام الموظفين بالمنظمة، إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات بالمنظمة، إعادة تنظيم الموارد البشرية بالمنظمة في شكل مجموعات عمل متى ما دعت الحاجة إلى ذلك، والانتقال من نمط تقسيم العمل إلى نمط العمل متعدد المهام أحياناً، وتدل قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذا الرأي، ويمكن الاستنتاج من هذه النتيجة بأن مجال الهيكل التنظيمي كأحد مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض يتّصف بدرجة متوسطة من التوافر بشكل عام.

البُعد الثاني: مجال التكنولوجيا

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مجال التكنولوجيا

العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير درجة الشفافية
--------	---------	-------------------	---------------------

عالية	.747	3.73	تم تطبيق أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء بالمنظمة.
عالية	.709	3.72	هناك دعم مستمر لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من خلال تطبيق الممارسة الإلكترونية.
متوسطة	.885	3.56	يتم استخدام الإنترنت في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
متوسطة	.966	3.36	يتم التعامل مع الموظفين عن بُعد في مناطق مختلفة.
متوسطة	.987	3.26	هناك ربط بين الرواتب والأداء، وإتاحتها لكل من الرؤساء والمرؤوسين على الموقع الإلكتروني للمنظمة.
متوسطة	0.658	3.53	المتوسط العام للبُعد

يُتضح من الجدول رقم (١٨) أن في تقدير أفراد عينة الدراسة أنه تتوافر بدرجة عالية إجراءات في مجال التكنولوجيا تتمثل في المرتبة الأولى بتطبيق أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء، ودعم مستمر لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من خلال تطبيق الممارسة الإلكترونية، كما أنه تتوافر بدرجة متوسطة الإجراءات الفنية المتمثلة في استخدام الإنترنت في جميع ممارساتها، والتعامل مع الموظفين عن بُعد في مناطق مختلفة، والربط بين الرواتب والأداء، وإتاحتها لكل من الرؤساء والمرؤوسين على الموقع الإلكتروني للمنظمة، وتدل قيمة الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذا الرأي، في العموم فإنه يمكن الحكم بأن المجال التكنولوجي كأحد مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض يتصف بدرجة متوسطة من التوافر.

البُعد الثالث: المجال الفني

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المجال الفني.

تقدير درجة الشفافية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
عالية	.645	4.11	تحتاج بعض المناصب بالمنظمة للمراجعة، حيث إن بعض الصلاحيات لا تتناسب مع المسؤوليات.
متوسطة	.776	3.64	تم إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وفقاً للمتطلبات الجديدة التي فرضتها تقنية المعلومات.
متوسطة	.840	3.59	تستخدم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة أساليب جديدة في تنفيذ الأنشطة الخاصة بها.
متوسطة	.810	3.59	تم استحداث مهام جديدة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بهدف تحسين جودة العمل المطلوب.
متوسطة	.797	3.58	تم إعادة عمليات تقييم أداء الموظفين بالمنظمة بما يتناسب مع وسائل التقييم الجديدة.
عالية	0.602	3.70	المتوسط العام للبُعد

يُتضح من الجدول رقم (١٩) أن في تقدير أفراد عينة الدراسة أن هنالك درجة عالية من التوافر في المجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية الخاص بإجراء مراجعة بعض المناصب بالمنظمة حين تكون بعض الصلاحيات لا تتناسب مع المسؤوليات، في حين أن هنالك درجة

متوسطة من التوافر في المجال للإجراءات المتعلقة بـ: إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وفقاً للمتطلبات الجديدة التي فرضتها تقنية المعلومات، استخدام أساليب جديدة في تنفيذ الأنشطة الخاصة بها، استحداث مهام جديدة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين جودة العمل المطلوب، وإعادة عمليات تقييم أداء الموظفين بما يتناسب مع وسائل التقييم الجديدة، وتدل قيمة الانحراف المعياري التي نقل عن الواحد الصحيح على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذا الرأي، في العموم فإنه يمكن الحكم بأن المجال الفني كأحد مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية يتَّصف بدرجة عالية من التوافر بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

البُعد الرابع: المجال البشري

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المجال البشري

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير درجة الشفافية
قادة المنظمة قادرون على ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.	3.12	.898	متوسطة
تهتم المنظمة بإقناع الموظفين بأهمية التغيير والتطوير.	3.08	1.017	متوسطة
يمتلك الرؤساء والمؤوسين بالمنظمة القدرات والمهارات اللازمة لمواكبة التطور التقني مجال إدارة الموارد البشرية.	3.00	.908	متوسطة
هناك قابلية لدى الرؤساء لإجراء مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم.	2.80	.977	متوسطة
تمتلك قيادات المنظمة النظرة المستقبلية في كيفية استثمار الموارد البشرية.	2.72	.987	متوسطة
المتوسط العام للبُعد	2.94	0.791	متوسطة

يتَّضح من الجدول رقم (٢٠) أن في تقدير أفراد عينة الدراسة أن جميع الإجراءات اللازمة في المجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية تتوافر بدرجة متوسطة، وتتمثل تلك الإجراءات في: مقدرة قادة المنظمة على ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، اهتمام المنظمة بإقناع الموظفين بأهمية التغيير والتطوير، امتلاك الرؤساء والمؤوسين بالمنظمة القدرات والمهارات اللازمة لمواكبة التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية، قابلية الرؤساء لإجراء مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم، وامتلاك قيادات المنظمة النظرة المستقبلية في كيفية استثمار الموارد البشرية.

وتدل قيمة الانحراف المعياري التي نقل عن الواحد الصحيح على تجانس في آراء أفراد العينة حول هذا الرأي، والقيم التي تزيد عن الواحد تشير إلى تباين في الآراء، وفي العموم فإنه يمكن الحكم بأن المجال البشري كأحد مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية يتَّصف بدرجة متوسطة من التوافر بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (٢١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير درجة الشفافية
مجال الهيكل التنظيمي	3.36	0.742	متوسطة
مجال التكنولوجيا	3.53	0.658	متوسطة
المجال الفني	3.70	0.602	عالية
المجال البشري	2.94	0.791	متوسطة
توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية	3.38	0.593	متوسطة

يُتضح من النتائج المبيّنة في الجدول رقم (٢١) أن المنظمات الحكومية بمدينة الرياض تتمتع بدرجة عالية من التوافر في المجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية، ودرجة متوسطة من التوافر في مجال التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والمجال البشري، وأن الدرجة العامة لتوافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض يمكن الحكم على أنها متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لتقديرات أفراد العينة (3.38) بانحراف معياري (0.59)، مما يدل على أن هناك تجانساً في آراء عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى التطور والتحسين الإيجابي الذي حدث خلال العقد الحالي والعقد الماضي في المنظمات الحكومية محل الدراسة، من خلال العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، سواء الوطنية منها أو الأجنبية، وزيادة استخدام أنظمة الحاسب الآلي وشبكات المعلومات في إنجاز الأعمال، وكذلك إدخال تعديلات على الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، وبشكل عام تتفق نتائج دراسة الحالية مع نتائج دراسة (khene et al. 2019)، والتي توصلت إلى أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية متوافرة بدرجة فوق المتوسط في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (القيسي، ٢٠١٥)، والتي أشارت إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمارس بدرجة ضعيفة لدى رؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، وقد يكون ذلك بسبب عدم توافر جميع متطلبات وعناصر استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في الجامعات المبحوثة بناءً على رأي الباحث القيسي.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

للتأكد من دلالة الفروق التي ترجع للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة في تقديرهم لدرجة توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض، وحيث إن البيانات لم تكن تتوزع توزيعاً طبيعياً، فقد تم استخدام الاختبارات اللامعلمية للعينات المستقلة من خلال استخدام اختبار كروسكال- والس للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: متغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٢)

نتائج الاختبار اللامعلمي (كروسكال - والس) لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لمحور إعادة هندسة الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	الفرضية الصفرية
قبول الفرضية الصفرية	0.079	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مجال التكنولوجيا في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير المؤهل العلمي.
قبول الفرضية الصفرية	0.068	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مجال الهيكل التنظيمي في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير المؤهل العلمي.
قبول الفرضية الصفرية	0.239	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المجال الفني في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير المؤهل العلمي.
رفض الفرضية الصفرية	*0.019	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المجال البشري في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير المؤهل العلمي.
رفض الفرضية الصفرية	*0.011	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لإعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير المؤهل العلمي.

* مستوى دلالة (0.05).

يُتضح من الجدول رقم (٢٢) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة في مدى توافر أبعاد المجال البشري ذات العلاقة بإعادة هندسة الموارد البشرية تُعزى للاختلاف في مستويات المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.019)، كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية في الدرجة الكلية لتوافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة تعود للاختلاف في المؤهل العلمي، حيث قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.011).

وإشارة إلى نتائج اختبار المقارنات البعدية لاختبار كروسكال- والس والواردة في الجدولين رقمي (٢٣ و ٢٤) يتبين أن الاختلاف يظهر بين مستوى الثانوية العامة ومستوى الماجستير عند مستوى معنوية (0.05)، تختلف هذه النتائج مع دراسة (الطراونة، خاطر، طريقات، ٢٠١١)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم بعمان الرابعة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، من جهة أخرى توضح النتائج في جدول رقم (٢٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة

الدراسة في مدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية التالية: (مجال التكنولوجيا، مجال الهيكل التنظيمي، المجال الفني) تُعزى للاختلاف في مستويات المؤهل العلمي.

جدول (٢٣)

نتائج اختبار المقارنات البعدية لاختبار كروسكال- والس لتحديد الاختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي حول درجة توفر المجال البشري في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة

الفئات	إحصاء الاختبار	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ثانوية عامة	بكالوريوس	15.789-	0.141
	ماجستير	33.484-	0.004
	دكتوراه	40.228-	0.036
بكالوريوس	ماجستير	17.695-	0.066
	دكتوراه	24.439-	0.172
ماجستير	دكتوراه	6.744-	0.716

جدول (٢٤)

نتائج اختبار المقارنات البعدية لاختبار كروسكال- والس لتحديد الاختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي حول الدرجة الكلية لإعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة

الفئات	إحصاء الاختبار	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ثانوية عامة	بكالوريوس	13.795-	0.201
	ماجستير	34.140-	0.004
	دكتوراه	43.963-	0.002
بكالوريوس	ماجستير	20.345-	0.036
	دكتوراه	30.168-	0.094
ماجستير	دكتوراه	9.822-	0.598

ثانياً: متغير الفئة العمرية:

جدول (٢٥)

نتائج الاختبار اللامعلمي (كروسكال - والس) لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية لمحور إعادة هندسة الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	الفرضية الصفرية
قبول الفرضية الصفرية	0.243	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مجال التكنولوجيا في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير العمر.
قبول الفرضية الصفرية	0.105	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مجال الهيكل التنظيمي في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير العمر.
قبول الفرضية الصفرية	0.594	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المجال الفني في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير العمر.
قبول الفرضية الصفرية	0.053	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المجال البشري في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير العمر.
قبول الفرضية الصفرية	0.096	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لإعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير العمر.

* مستوى دلالة (0.05).

يُتضح من الجدول رقم (٢٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض تُعزى للاختلاف في مستويات الفئة العمرية؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.096)، أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية التالية: (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الفني، البشري) تُعزى للاختلاف في مستويات الفئة العمرية، حيث بلغت قيم مستويات الدلالة (0.243، 0.105، 0.594، 0.053) على التوالي وهي قيم أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق في هذه المجالات باختلاف متغير الفئة العمرية.

ثالثاً - متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (٢٦)

نتائج الاختبار اللامعلمي (كروسكال - والس) لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لمحور إعادة هندسة الموارد

القرار	مستوى الدلالة	الفرضية الصفرية
قبول الفرضية الصفرية	0.214	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مجال التكنولوجيا في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير سنوات الخبرة.
قبول الفرضية الصفرية	0.320	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مجال الهيكل التنظيمي في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير سنوات الخبرة.
قبول الفرضية الصفرية	0.354	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المجال الفني في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير سنوات الخبرة.
قبول الفرضية الصفرية	0.306	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المجال البشري في إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير سنوات الخبرة.
قبول الفرضية الصفرية	0.147	لا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لإعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمة باختلاف فئات متغير سنوات الخبرة.

* مستوى دلالة (0.05).

يُتضح من الجدول رقم (٢٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة في مدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية محل الدراسة في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض، حيث كانت قيم مستويات الدلالة على النحو التالي: مجال التكنولوجيا (0.214)، مجال الهيكل التنظيمي (0.320)، المجال الفني (0.354)، المجال البشري (0.306) وهي قيم أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر هذه المجالات تُعزى للاختلاف في متغير عدد سنوات الخبرة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية في مدى توافر نفس المجالات من إعادة

هندسة الموارد البشرية تُعزى للاختلاف في مستويات متغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.147)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المتغير يُعزى للاختلاف في عدد سنوات الخبرة، تختلف هذه النتائج مع دراسة (الطراونة، خاطر، طريقات، ٢٠١١)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم بعمان الرابعة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، ودرجات تقديرهم لمدى توافر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

للتأكد من هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية لتقديرات أفراد العينة في مقياس أبعاد الشفافية الإدارية بجميع فقراته، وكذلك الدرجة الكلية لتقديراتهم في مقياس مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية بجميع فقراته.

ويوضح الجدول رقم (٢٧) نتائج معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة وأبعادهما، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٧٣)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وطردية ودالة إحصائية، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة الشفافية الإدارية بالمنظمات الحكومية بمدينة الرياض تزيد وفقاً لذلك درجة إعادة هندسة الموارد البشرية فيها، والعكس بالعكس، تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، ومن بينها دراسة (السبيعي، ٢٠١٧؛ العلوان، ٢٠١٨؛ أبو قاعود، ٢٠١١؛ أبو شقراء، سلامة، جبران، ٢٠١٨؛ الطراونة، العضال، ٢٠١٠)، وجميعها توصلت إلى وجود دلالة إحصائية لعلاقة ارتباطية موجبة وطردية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية، وجميع المتغيرات التابعة التي تمت دراستها في الدراسات السابقة أعلاه على سبيل المثال وليس الحصر، أشارت دراسة (أبو قاعود، ٢٠١١) إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية وتنمية المنظمات الإدارية، بحيث كلما زادت درجة ممارسة الشفافية الإدارية كلما أدى ذلك لزيادة تنمية المنظمات الإدارية، والعكس صحيح.

جدول (٢٧)

نتائج تحليل معاملات الارتباط للعلاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية ومجالات إعادة هندسة الموارد البشرية

شفافية تقييم الأداء	شفافية اتخاذ القرارات	شفافية المعلومات	شفافية التشريعات	ممارسة الشفافية	المجال البشري	المجال الفني	مجال التكنولوجيا	مجال الهيكل التنظيمي	إعادة هندسة الموارد البشرية

0.670	0.613	0.503	0.552	0.734	0.792	0.838	0.905	0.873	1	إعادة هندسة الموارد البشرية
0.620	0.568	0.470	0.585	0.702	0.562	0.661	0.742	1	0.873	مجال الهيكل التنظيمي
0.613	0.495	0.420	0.514	0.642	0.588	.791	1	0.742	0.905	مجال التكنولوجيا
0.620	0.413	0.311	0.412	0.554	0.475	1	0.791	0.661	0.838	المجال الفني
0.446	0.582	0.484	0.367	0.590	1	0.475	0.588	0.562	0.792	المجال البشري
0.758	0.829	0.829	.778	1	0.590	0.554	0.642	0.702	0.734	ممارسة الشفافية
0.443	0.444	0.637	1	.778	0.367	0.412	0.514	0.585	0.552	شفافية التشريعات
0.368	0.639	1	0.637	0.829	0.484	0.311	0.420	0.470	0.503	شفافية المعلومات
0.572	1	0.639	0.444	0.829	0.582	0.413	0.495	0.568	0.613	شفافية اتخاذ القرارات
1	0.572	0.368	0.443	0.758	0.446	0.620	0.613	0.620	0.670	شفافية تقييم الأداء

* جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0.01).

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

١- أهمية قيام المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بالعمل على تطوير وتحسين الأبعاد ذات العلاقة بأعمالها، والتي تؤثر على مستوى الشفافية الإدارية، ويأتي على رأس هذه الأبعاد على سبيل المثال وليس الحصر:

- أهمية مراجعة الأنظمة والتشريعات التي تستند عليها هذه المنظمات في إنجاز الأنشطة الخاصة بها؛ للتأكد من توافقها مع البيئة الحالية المحيطة بها، وللتأكد من وضوح هذه الأنظمة والتشريعات، وسهولة تطبيقها.

- أهمية زيادة استخدام الأنظمة التكنولوجية في إنجاز الأعمال، مما يساهم في زيادة مستوى الشفافية الإدارية.

- أهمية مراجعة الهياكل التنظيمية للمنظمات الحكومية، والعمل على تحسينها وتعديلها بما يحقق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي من أهمها تبسيط الإجراءات، ورفع مستوى الشفافية في النشاطات ذات العلاقة بكل جهاز حكومي.

٢- أن تتضمن الخطط الإستراتيجية للأجهزة الحكومية زيادة الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية والمجالات التي تدرج تحت هذه العملية، ومن بينها ما يلي:

- تأهيل القيادات الإدارية لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية لاعتماد مبادئ ومجالات إعادة هندسة الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق أهداف إعادة الهندسة للموارد البشرية.

- أن يكون من ضمن محاور الخطط الإستراتيجية لهذه المنظمات محور إعادة هندسة الموارد البشرية، وأن يتم وضع خطط تنفيذية، ومتابعتها؛ للتأكد من تحقيق هذه العملية، وإجراء التعديلات اللازمة حال اكتشافها؛ لضمان التنفيذ السليم للعمليات المتعلقة بمجالات إعادة هندسة الموارد البشرية.

٣. العمل على نشر كل من ثقافة الشفافية الإدارية وإعادة هندسة الموارد البشرية في البيئة الداخلية للمنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ لضمان زيادة تقبل العاملين بهذه المنظمات للأبعاد أو المجالات ذات العلاقة بكل من هذين المفهومين.

أفاق البحوث المستقبلية:

لقد طرحت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أفاق لمحاور عديدة يمكن ان تكون محل اهتمام الباحثين في المستقبل ومن اهم هذه المحاور ما يلي:

- إجراء دراسة باستخدام نفس متغيرات الدراسة الحالية على عينة أكبر.
- إجراء دراسة لمعرفة دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- إجراء دراسة تتضمن إدخال متغيرات وسيطة لمعرفة دور الشفافية الإدارية في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

- أبو قاعد، غازي. (٢٠١١). إطار مقترح لقياس اثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية. *النهضة*، ١٢ (٢)، ١٦٩-٢١٠.
- إدريس، ثابت والمطيري، عادل. (٢٠١٥). دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في قطاعات الحكومة الكويتية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ع ١ و ٢، ٩-١١٠.
- أبو شقراء، روان وسلامة، كايد وجبران، علي. (٢٠١٨). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. *دراسات - العلوم التربوية*، ٤٥ (١)، ٢٨١-٣٠١.
- بينو، سميح. (١٩٩٧، أيلول). *المسؤولية العامة والمساءلة*. ورقة مقدمة إلى مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن: الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة). الجمعية العلمية الملكية. عمان.

البشير، تسابيح وعلی، سامي. (٢٠١٧). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. *مجلة العلوم الاقتصادية*، ١٨ (١).

الحري، محمد. (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ١ (٦)، ٣٠٨-٣٤١.

حسين، وليد. (٢٠١٨). تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين: بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٤ (١٠٦)، ٢٤٩-٢٢٦.

خان، أحلام. (٢٠١٥). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

خوالدة، وفاء. (٢٠١٩). أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

دمهوري، أمل. (٢٠١٣). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ٢ (٣١)، ٤١-٨٦.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ <http://www.vision2030.gov.sa.Pdf> Retrived on 10/8/2109 from:

الزريقات، خالد والخرشة، ياسين. (٢٠١٠). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندره) في المؤسسات العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٦ (٣)، ٣١٧-٣٥٠.

السيبي، فلاح. (٢٠١٧). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (١)، ١٨١-٢٠٦.

الشهري، عبدالله. (٢٠١٨). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية. *المجلة التربوية*، ع ٥٤، ٤٩٠-٥٢٢.

الطراونة، رشا والعضايلة، على. (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٦ (١)، ٦٣-٩٦.

الطراونة، سليمان وخاطر، أيمن وطويقات، مشهور. (٢٠١١). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ع ٢٤، ٢٦٧-٣١١.

الطراونة، هديل. (٢٠١٩). أثر ممارسة الشفافية الإدارية في السلوك التنظيمي الريادي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في شركات التعدين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

العمرى، مشرف. (٢٠١٢). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العنوان، جعفر. (٢٠١٨). تكنولوجيا الجيل الثاني للحكومة الإلكترونية وعلاقتها بشفافية المعلومات ورضا الموظفين عن العملية الإدارية: دراسة وصفية تحليلية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٨ (٣)، ٩٧-١١٦.

فرحات، غول. (٢٠١١، مايو). *دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة*. ورقة علمية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، الجزائر.

القيسي، هناء. (٢٠١٥). درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندره) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية. *مجلة كلية التربية الأساسية*، ٢١ (٨٧)، ٥٠٥-٥٤٨.

المجالي، أمال. (٢٠١٢). أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٨ (٣)، ٤٩٥-٥١٩.

محمود، السيد. (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعاد النجاح التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على ديوان عام محافظة سوهاج. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ع ١، ٩-٣٩.

منظمة الشفافية الدولية. (٢٠١٩). مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٨. Retrieved on 25/8/2019 from https://www.transparency.org/files/content/pages/CPI_2018_Executive_summary_web_AR.pdf

هامر، مايكل وشامبي، جيمس. (١٩٩٥). *إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات*. القاهرة: دار شعاع للنشر والتوزيع.

هامر، مايكل وستانتن، ستيفن. (٢٠٠٠). *ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية*، ترجمة حسين الفلاحي. الرياض: دار آفاق الإبداع للنشر والاعلام.

هلال، محمد. (٢٠١٠). *مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد*. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

Ahadi, H. (2004). An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology. *Information Resources Management Journal*, 17 (4), 110-118.

Al-Shobaki, M., Abu Naser, S., & Ammar, T. (2017). The Degree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institutions. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1 (2), 15-32.

Al-Mahayreh, M., & Abedel-Qader, M. (2015). Identifying the Impact of Administrative Transparency on the Administrative Corruption: A study on the Employees of Grand Amman Municipality. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 101-126.

Breton, A., Galeottic, G., Salmon, P., & Wintrobe, P. (Edited) (2017). *The Economics of Transparency in Politics*. 1st ed, Ashgate Publishing Limited, Hampshire. England.

DeVellis, R. (2012). *Scale development: Theory and Applications*, Third ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Daniel, J. (2012). *Sampling essentials: Practical guidelines for making sampling choices*. Los Angeles CA: Sage publications.

Francis, A. & Kabir, H. (2008, February) *Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries*. Paper Presented at the National Conference on Re-Engineering of Library and Information Services (RE-LIS), held at PSG Institute of Management, Coimbatore, India.

Harman, G. (2010). Australian university research commercialisation: perceptions of technology transfer specialists and science and technology academics. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(1), 69-83.

Hussein, B., Bazzi, H., Dayekh, A., & Hassan, W. (2013). Critical analysis of existing business process reengineering models: towards the development of a comprehensive integrated model. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 4(1), 30-40.

Khene, A., Yahyaoui, M., & Zaoui, S. (2019). Reengineering Human Resources as a Support Mechanism for High Performance Work Systems in Organizations An Exploratory Study of the Opinions of Human Resources Managers in a Group of Economic Institutions in the Biskra. *Global Journal of Economics and Business*, 6 (1), 150-169.

Meyer, P. (2003). The truth about transparency. Retrived on October 10 th 2019. From: <http://www.centeronline.org/knowledge/article>.

Morgan, G., Glinerad, J., & Harmon, R. (2006). *Understanding and Evaluating Research in Applied Clinical Settings*. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016) *fundamentals of Human Resource Management*, Sixth ed. McGraw Hill Education.

Rubin, A. and Babbie, E. (2016). *Essential Research Methods for Social Work*, Fourth ed. USA, Boston: Cengage Learning