

## واقع إعادة هندسة التدريب وأثره في تطوير استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

في جامعة الحاج لخضر - باتنة

أ. فائزة بوراس

جامعة الحاج لخضر - باتنة

**ملخص:** تناولت هذه الدراسة موضوع إعادة هندسة التدريب ودورها في تطوير استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي لكفاءات رئاسة جامعة الحاج لخضر - باتنة، واستهدفت الدراسة 30 من الكفاءات، حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منها لإعادة هندسة التدريب، وخصص الجزء الثاني منها لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، وأسفرت نتائج اختبار العلاقة عن وجود علاقة معنوية بين إعادة هندسة التدريب واستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات إذ حققت نتيجة الارتباط (65.5%).

**الكلمات المفتاحية:** إعادة الهندسة، إعادة هندسية التدريب، تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، جامعة الحاج لخضر - باتنة.

**Résumé:** Ce sujet d'étude de la formation re-engineering et son rôle dans le développement d'une planification de carrière stratégique pour les compétences de la présidence de l'Université de El Hadj Lakhdar - Batna, l'étude visait à 30 des compétences, où les données ont été collectées grâce à la conception du questionnaire a été consacrée en partie à la formation re-ingénieur, et a consacré la deuxième partie de la planification de carrière des compétences et a donné les résultats du test de la relation de la présence d'une relation significative entre la formation re-engineering et de la stratégie de planification de carrière en tant que compétences obtenus à la suite de la liaison (65.6%).

## مقدمة:

إن متطلبات السوق الحالية والمنافسة تتطلب من المؤسسات البحث عن تغيرات استراتيجية للنمط التقليدي من: التوسع الأفقي والرأسي، واستخدام أحدث التقنيات، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة (متضمنة الرؤية والرسالة ونظم الإدارة) تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمرة (إعادة هندسة).

تتطلب هذه التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة إلى إحداث تغيرات في متطلبات التوظيف والصفات الواجب توافرها في المواد البشرية في مختلف المجالات في المؤسسة (من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب)، وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد تناغم بين التغيرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة، والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة عن إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة.

وضمن هذا السياق الجديد فإن نظام تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات الذي يعتبر إحدى البرامج أو النظم المسخرة لتطوير الكفاءات بالمؤسسة تبعاً لإعادة هندسة التدريب بإكساب الفرد قدرات ومهارات واتجاهات في مجالات معينة خلال مسار التدرج الوظيفي إذا ما أرادت المؤسسة تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية ومتغيرة.

وعليه يأتي هذا البحث لدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن لإعادة هندسة التدريب أن تساهم في تطوير استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات؟

ويمكن إدراج تحت التساؤل الرئيسي هذا عدة تساؤلات فرعية كالآتي:

- كيف يتم إعادة هندسة التدريب في المؤسسة؟
- ما مستوى اهتمام المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة التدريب وتطور استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات؟
- ومن هنا سنحاول الامام بدراسة الدور الذي تلعبه إعادة هندسة التدريب في تطوير استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في إطار ثلاث أجزاء هي كالآتي:

أولاً- الإطار العام للدراسة

ثانياً- الإطار النظري

ثالثاً- عرض وتحليل النتائج.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

**1- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً وهو دراسة أهمية إعادة هندسة التدريب وتكييفها مع استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بالشكل الذي يمكن الكفاءات من توجيه مسارات العمل الإداري نحو مستويات جودة عالية تلي احتياجات الزبون.

**2- أهداف الدراسة:** يمكن تلخيص أهداف الدراسة على النحو الآتي:

- تسليط الضوء على أهمية إعادة هندسة التدريب
- تأكيد أهمية تطوير المسارات الوظيفية للكفاءات.
- وضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إعادة هندسة التدريب في تطوير تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

**3- فرضيات الدراسة:** يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- إن مستوى إعادة هندسة التدريب في المؤسسة هو مستوى ضعيف.
- إن مستوى تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في المؤسسة هو مستوى ضعيف

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة التدريب وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

## ثانيا: الإطار النظري

### 1- تعريف إعادة هندسة العمليات:

يعرفها تالوار بأنها "مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة الهيكلة والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من خلق وتعظيم القيمة المقدمة للعميل.<sup>(1)</sup>

ومن أهم الخصائص التي تميز إعادة هندسة العمليات هي:

- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا من قبل
- اتخاذ القرارات بواسطة عاملين.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدود مصطنعة.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادرا على تحقيق عائد سريع.

- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة

### 2- أهداف إعادة هندسة العمليات: من أهداف إعادة هندسة العمليات نذكر:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج بتمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق أهداف المنظمة
- التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم
- القيام بالأعمال بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع رغبات العملاء
- تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.<sup>(2)</sup>

- التفوق على المنافسين مثل خفض التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل<sup>(3)</sup>

### 3- مراحل إعادة هندسة العمليات: تتمثل مراحل إعادة هندسة العمليات كالآتي:

أ- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المؤسسة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير.

ب- مرحلة التجديد: وتتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء، وتحديد العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمؤسسة، بالإضافة إلى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.

ج- مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، ويتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

د- مرحلة الحل: وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين، أولهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب المواد الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

هـ- مرحلة التحول: وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتغيرات وإدارتها وكيفية التعامل معها بفعالية<sup>(4)</sup>

### 4- إعادة هندسة التدريب:

في ظل البيئة المتغيرة سعت العديد من المؤسسات العالمية لإتباع أسلوب إعادة الهندسة، ولجأت كمرحلة أولى إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للكفاءات والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج

جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة، وبالتالي فالتدريب هو أحد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المنظمة، وأهم المراحل التي تمر بها إعادة هندسة التدريب هي:

### مرحلة 1: دعم الإدارة العليا لمجهودات إعادة هندسة التدريب: وذلك من خلال:

– الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى أحد أنشطة التدريب.

– الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب والتطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

– الاستعداد لتحمل المخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير.

– دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة في الأجل الطويل.

وهذا كله يتطلب السرعة، فكل تأخر في فهم إعادة الهندسة من جانب المديرين، يوسع في النظم والسلطات الرقابية.

### مرحلة 2: توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة: إذ يجب على الإدارة العليا توفير

المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة، كما يلي:

#### 1- المطالبات التنظيمية: وذلك بتوفير:

– قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة .

– إعادة هيكلة النشاط المستهدف (التدريب) في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة و السرعة والدقة في

الأداء. (5)

– تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف (قسم التدريب) والأنشطة الأخرى.

#### 2- المتطلبات البشرية: وذلك ب:

- الإعداد الجيد للمتدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.
- إقناع وتأهيل الأفراد المرتبطين بالتدريب لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل.
- بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.

### 3- المتطلبات المادية: وتشمل:

- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة.
- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة التجهيزات التدريبية.
- إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت والانترانيت والاتصال عن بعد.

### مرحلة 3: التطبيق العملي لإعادة هندسة التدريب: بعد الحصول على دعم وتأيد الإدارة لمنهج

- إعادة الهندسة تأتي مرحلة التطبيق العملي لإعادة الهندسة، وتتطلب ما يلي:
- 1- حديد أهداف إعادة هندسة النشاط التدريبي، وهذه الأهداف يجب أن تكون طموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي.

- ب- القيام بإجراءات التطوير والتغيير على مستوى والمسؤولين عن التدريب من خلال\* التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولين عن التدريب وذلك من خلال:

- تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة العليا من أجل إكساب الكفاءات مهارات جديدة ومتنوعة في ظل ظروف عمل جديدة ومنافسة متغيرة، ومشاركة المرؤوسين في تحديدها.

- التأكد من المام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء.



- توفير مصممي البرامج التعليمية سواء من داخل قسم التدريب أو بالاستعانة ببعض المستشارين والخبراء.

- تحديد ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب ويحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التدريب<sup>(6)</sup>

\*إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين، في إطار إعادة الهندسة فإن الواجبات والمهارات المطلوبة للمدربين يجب أن تتغير لكي يكون المدرب ملما بالمما كافيًا بالتكنولوجية المستخدمة في قسم التدريب، وبالتالي فإنه سيحتاج إلى:

- تطوير مهاراته التعليمية

- تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة

\*أحداث التغيير في المتدربين في ظل سياسة تخفيض الحجم وإعادة الهندسة، توجد حاجة ملحة إلى زيادة أهمية وحجم التدريب، حيث أصبح العبء الملقى على الأفراد أكثر من ذي قبل، وإعادة تدريب الكفاءات يعتبر مكون هام في النجاح الكلي لمجهودات إعادة الهندسة.

ج- طرق وأساليب التدريب في ظل إعادة الهندسة: حيث يعتبر استخدام طرق وأساليب جديدة وحديثة من أهم دعائم ومتطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة.

**مرحلة 4: تقييم نتائج إعادة هندسة التدريب:** ترتبط عملية تقييم مجهودات إعادة الهندسة في مجال التدريب بالأهداف المخططة في هذا المجال، ولا يتم هنا التركيز على الأساليب التقليدية في التقييم (أي التي تعني بمقارنة الأداء والمعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية، بل يكون التركيز على كيفية إعادة هندسة عملية التقييم ذاتها، أي الإجابة على التساؤل: هل يكون تعظم عملية التقييم في ظل منهج إعادة الهندسة؟

هذا يتطلب أن تكون عملية التقييم:

- مستمرة تبدأ قبل بدء البرامج التدريبية وتستمر أثناء التنفيذ، وبعد التنفيذ.

- إشراك المعنيين بالنشاط أي المدربين والمتدربون في عملية التقييم.
  - تنمية التقييم الذاتي
  - ربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافآت
  - يجب أن تكون عملية التقييم متتابعة ومتعددة الجوانب.
- مرحلة 5: المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التدريبي:** يمكن أن تكون عملية متابعة وتصحيح الأداء للبرامج التدريبية في إطار فلسفة إعادة الهندسة بطرح التساؤلات التالية:
- ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء
  - ما هي أكثر طرق وأساليب التدريب فعالية ل يتم التركيز عليها.
  - هل التكاليف في الوقت والمال والمجهود المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج
  - ما هو حجم الانحرافات عن المعايير والأهداف المخططة
- هذه هي مجمل أهم خطوات تطبيق إعادة الهندسة في أنشطة التدريب<sup>(7)</sup>
- 5- استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:**

هي عملية مشتركة بين الإدارة والكفاءات تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة، ويزداد الاهتمام إلى كل من الوظائف والأفراد إلى درجة يمكن القول ان هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط المسار الوظيفي، حيث أن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب، النقل، الترقية، التقاعد المبكر والتدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية. ومن الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:

- إن التخطيط المسار الوظيفي يساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- لا توضح فقط المنظمات التي تخطط للمستقبل الوظيفي لموظفيها توقعاتها من الاداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والفرص المتاحة لهم مستقبلا.
- تحسين سمعة المنظمة وزيادة جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج.
- كلما أدرك الأفراد مدى الارتباط بين كفاءاتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة امامهم للتقدم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.
- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة(8) .

#### 6-أهمية الربط بين إعادة هندسة التدريب وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات:

- يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية أن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، حيث يتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفردي في حياته الوظيفية هي الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ، وأخيرا ترك الوظيفية.
- ولأن التدريب يعني بتطوير قدرات المتدربين واكتسابهم مهارات ومعارف جديدة تنعكس ايجابيا عليهم وعلى المنظمات التي يعملون فيها، جاءت الفكرة نحو إعادة تنظيمه (هندسته ) في المنظمات ضمن إطار مؤسسي والهدف من ذلك:
- ترسيخ أهمية وقيمة التدريب في حياة المنظمة لدى مراكز القرار للنهوض والإرتقاء بالمنظمة وكفاءاتها.

- ترسيخ أهمية وقيمة التدريب لدى الكفاءات في المنظمة.
  - يلزم إعادة هندسة التدريب للكفاءات لتفسير نمط تفكيرهم نحو الإيجابية دوماً وتحديد معلوماتهم وتنشيطها وتطوير أنفسهم.
  - ومن منافع إعادة هندسة التدريب أيضاً أنه يمنع المحاباة ويعزز قيمة العدالة في التدريب ويحقق درجة من الرضا الوظيفي.
  - أن رصد وتحليل الاحتياجات التدريبية وربطها بتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في المنظمة هو هدف لتحقيق رؤية واضحة لجهات العمل والكفاءات ممن يتلقون تربية أثناء الخدمة، وهو يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من هندرة العملية التدريبية. بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المنظمات ومن مزايا الربط بين إعادة هندسة التدريب وتخطيط المسار الوظيفي:
  - تحديد الفئة المستهدفة من التدريب بدقة مما يعظم العائد من العمالية التدريبية .
  - إمكانية وضع جداول زمنية للتدريب.
  - تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة نتيجة الدورات المستمرة للعاملين الأكفاء في كل مرحلة من مراحلهم الوظيفية .
  - إمكانية تعديل المسار الوظيفي للفرد وفقاً لنتائج التدريب والتقسيم مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الكفاءات.
  - تشمل الدورات التدريبية المهارات الفنية والسلوكية والإدارية الأمر الذي يساهم في إعداد القيادات الإدارية مستقبلاً(9) ..
- 7- خطوات ضرورية للربط بين تخطيط المسار الوظيفي وإعادة هندسة التدريب:
- اعتماد وصف وتصنيف لمختلف الوظائف يتصف بالشمولية والدقة والواقعية .

- وجود سلم للوظائف يقوم على التدرج الوظيفي يوضح متطلبات الترقى والترقيع من مستوى لآخر بما في ذلك متطلبات التدريب.
- اعتماد نظام حوافز تشجيعية بشقيه المادي والمعنوي للموظفين الذين يشاركون بنجاح في الأنشطة التدريبية.
- تطوير أنظمة واساليب تقييم اداء الموظفين والتنسيق الفعال مع مؤسسات التدريب فيما يتصل بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- اعداد وصياغة البرامج والأنشطة التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية الحقيقية للموظف انطلاقا من المهام والواجبات الوظيفية التي يمارسها فعليا.
- وضع وصياغة أهداف البرامج التدريبي بشكل واضح ودقيق واطلاع الموظف عليها وعلى محتوى النشاط التدريبي قبل البدء به.
- استخدام وسائل وتقنيات التدريب الحديثة والتنوع في أساليب التدريب المستخدمة والتركيز على الجوانب العملية في العملية التدريبية.
- تطوير ادوات عادلة وموضوعية لتقييم اداء الموظف خلال مشاركته في النشاط التدريبي وتزويد الادارات المعنية بنسخ من نماذج ونتائج التقييم.
- متابعة اداء المتدرب بعد اجتيازه للبرامج التدريبي والتعرف على درجة تغير أدائه وسلوكه الوظيفي، وذلك بالتعاون مع الرئيس المباشر الموظف(10).
- إذن إن تحديد الاحتياجات التدريبية في إطار إعادة هندسة التدريب وربطها بتطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات هو الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد واثري إيجابي على تطوير اداء الكفاءات بالمؤسسات بتطوير قدراتهم و اكسابهم مهارات ومعارف جديدة باستخدام وسائل وتقنيات التدريب الحديثة خلال كل مراحل التدرج الوظيفي في المؤسسة.

ثالثا: عرض وتحليل النتائج:

## 1- التعريف بالمؤسسة وواقع تسييرها لمواردها البشرية:

يعود تاريخ نشأة جامعة الحاج لخضر بباتنة إلى شهر سبتمبر 1977 م، حيث تأسست بداياتها بموجب المرسوم رقم 77/79 المؤرخ في 20/06/1977م في إطار مركز جامعي، واستمرت وتيرة التطوير بحركة متسارعة إلى غاية سنة 2005 وفي إطار تحسين الحياة الجامعية للطلبة سجل على مستوى جامعة باتنة المشروع الواعد القطب الجامعي الجديد في إطار البرنامج الخماسي لفخامة رئيس الجمهورية 2005-2009، مما سيجعل جامعة باتنة من أهم المدن الجامعية على المستوى الوطني والدولي ويزيد في قدرة الجامعة على استيعاب الطلبة الوافدين من معظم ولايات الوطن، ومن أهم أهداف الجامعة التحكم في المعارف من الجانب العلمي والتكنولوجي والإنساني بالاعتماد على التطوير المناسب للبحث العلمي لتكوين إطارات شابة يستفاد منها مستقبلا.

## 2- اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

- اختبار الصدق: اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات من مجتمع الدراسة على الاستبانة لذلك توجب اختبار صدق الأداة لما له من أهمية في نجاح الدراسة وذلك من خلال عرض المقياس على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص.

- اختيار الثبات: للتحقق من درجة ثبات المقياس وباستعمال « alpha cronback's » تبين ان ثبات المقياس (%81.5) وهو مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات ثم استخدام اساليب الإحصاء الوصف والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية « spss » للتوصل الى ما يلي:

- مقياس الإحصائية الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن اسئلة الدراسة .  
- ارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمستقبل.

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

#### 4- اختبار فرضيات الدراسة:

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها، حيث سيتم التحقق من ان الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من افراد المجتمع أقل أو أكبر بدرجة معنوية من وسط اداة القياس (اعتمدنا في هذه الدراسة على الوسط الحسابي ) ولهذا الفرض سيتم استخدام الاختبار الاحصائي.  $One\ simple\ -test$  وستكون قاعدة القرار وفقا لهذا الاختبار هي: قبول فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة اكبر من أو يساوي (0.05) في حين سنفرض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة اقل من (0.05)

#### ا- اختبار الفرضية الأولى:

- فرضية العدم: مستوى تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في المؤسسة ضعيف.  
- الفرضية البديلة: مستوى تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في المؤسسة ليس ضعيف  
بلغت قيمة الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (المثلة لتخطيط المسار الوظيفي) (3.3.21) وهو أعلى من وسط اداة القياس البالغ 3، أما الانحراف المعياري فمقداره 0.43362 مما يشير إلى وجود انسجام في اجابات المستجيبين، ولتأكيد التحليل السابق تم استخدام اختبار  $one\ sample\ test$  لاختبار مدى وجود دلالة احصائية في الفرق بين الوسط الحسابي (3.3021) ووسط أداة القياس البالغ 3، ووجدنا أن قيمة الدلالة لـ:  $t$  هي (0.006) و هي اقل من (0.05)، فضلا على ان قيمة  $t$  المحسوبة هي (3.116) وهي اكبر من قيمة  $t$  الجدولية (2.093) لجميع الأسئلة المعروضة في الاستبيان وبناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي ان: مستوى تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في المؤسسة ليس بضعيف .

#### ب- اختبار الفرضية الثانية:

فرضية العدم: مستوى إعادة هندسة التدريب في المؤسسة ضعيف.

الفرضية البديلة: مستوى إعادة هندسة التدريب في المؤسسة ليس بضعيف.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (الممثلة لإعادة هندسة التدريب) (3.3107) وهي أعلى من وسط أداة القياس البالغ 3، أما قيمة الانحراف المعياري هي (0.53566) مما يشير إلى وجود انسجام في إجابيات أفراد العينة، ولتأكيد التحليل السابق تم استخدام اختبار one sample test لاختبار مدى وجود دلالة احصائية في الفرق بين الوسط الحسابي (3.31.7) ووسط أداة القياس البالغ 3، حيث بلغت دلالة  $t(0.018)$  وهي أقل من (0.05) فضلا على أن قيمة  $t$  المحسوبة هي (2.594) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية لجميع الفقرات. وبناء على ما تقدم يتم فرض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن: مستوى إعادة هندسة التدريب ليس بضعيف.

### ج- اختبار الفرضية الثالثة:

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة التدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة التدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

لاختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي  $régression$ ، وتبين لنا أن قيمة الارتباط الثنائي هي (0.809) مما يدل على أن درجة الارتباط قوية طردية، كما بلغ معامل التحديد (0.675) مما يعني أن 65.5% من التغير في تخطيط المسار الوظيفي يعود إلى التغير في تطبيق إعادة هندسة التدريب.

أما  $F$  المحسوبة فهي تساوي (6.040) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.41)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.024 وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض



فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال احصائيا لتطبيق إعادة هندسة التدريب على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أما عن معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق إعادة هندسة التدريب وتخطيط المسار الوظيفي فهي كما يلي:

$$R0.406+1.959=Y$$

ويمكن تفسير هذه المعادلة أن إعادة هندسة التدريب كأحد الأنشطة التي تقوم بإدارة الموارد البشرية يؤثر على عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات بقيمة المعامل B الذي يساوي (0.406) لذا فإن ما يمكن استنتاجه ان إعادة هندسة التدريب يعد من الامور الهامة حيث يتم الاعتماد عليه لتنمية كفاءات المؤسسة في مسارها الصحيح ، كما انه لا بد أن يتم من خلال ممارسة تخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما يفسر وجود هذه العلاقة الارتباطية الايجابية بينهما.

#### الخلاصة :

بعد التطرق لموضوع البحث المتمثل في اهمية إعادة هندسة التدريب في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات نجد ان تطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات هدف تسعى إليه اي مؤسسة بتسخير كل امكانياتهم وتعبئة وتجديد كفاءاتها البشرية بتدريبهم وتحفيزهم وتوفير ظروف العمل المناسبة، وأيضا من التوصيات التي خلصنا إليها نذكر مايلي:

- ضرورة الاقتناع بأهمية إعادة هندسة التدريب بالمؤسسة للوصول إلى اهدافها
- إن اعتماد مفهوم الكفاءات البشرية في تخطيط المسار الوظيفي يعتبر من افضل الطرق لاكتساب موارد بشرية متميزة في ادائها .
- إن إعادة هندسة التدريب يعتمد على المعارف وتكنولوجيا المعلومات وتقوية مختلف أشكال الاتصال الداخلي لتحقيق التكامل مع عملية تخطيط المسار الوظيفي لمختلف كفاءات المؤسسة وفي الأخير نرى أن جامعة الحاج لخضر بباننة تعتبر بمثابة قدوة في مجال الاهتمام

بالكفاءات البشرية، لذلك فإن هذه المؤسسة تستحق التقدير والاحترام وتقديم التشجيع اللازم لمواصلة الاهتمام بالجودة بها.

- (1) إعادة هندسة العمليات "الفصل الأول"، على الموقع [dc444.4shared.com/download/kejbtdndn](http://dc444.4shared.com/download/kejbtdndn)
- (2) ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة العمليات كلية التجارة، جامعة عين شمس، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، على الموقع: [www.dr.mam.douhrefaiy.com/book/e3adt handast doc 2006](http://www.dr.mam.douhrefaiy.com/book/e3adt%20handast%20doc%202006)
- (3) إعادة هندسة الأعمال على الموقع: [ripository. Uobabylon. Cud.iq/2010-2011/4-259](http://ripository.Uobabylon.Cud.iq/2010-2011/4-259)
- (4) نادية مراد يوسف حنون، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010، ص21.
- (5) سيد محمد جاد الرب، إطار مقترح لإعادة هندسة عملية التدريب وتطوير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، مجلة البحوث التجارية القاهرة، المجلد6، العدد الأول، جامعة أسيوط، مطبعة جامعة بسوهاج، 1992، ص486.
- (6) مدني علافي، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، 2013/1/2، على الموقع [www.Kau.2du.sa/files](http://www.Kau.2du.sa/files)
- (7) نفس المرجع السابق.
- (8) مدني علافي، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، 2013/1/2، على الموقع: [www.kau.edu.sa/filesds/0000831/subjects/.com](http://www.kau.edu.sa/filesds/0000831/subjects/.com)
- (9) ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي 2013/1/13
- [ww.hrdiscussion.com/attachmentPHP ?](http://ww.hrdiscussion.com/attachmentPHP?)
- (10) أسامة جرادات، تجربة المملكة الأردنية الهاشمية حول ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي سلسلة لقاءات الممارسات الإدارية الناجحة، دمشق، 22-23 ديسمبر 2003، ص 6-7