



إعادة هندسة الموارد البشرية لرفع الروح المعنوية

دراسة تحليلية لآراء مجموعة من العاملين في شركة الحفر العراقية – قسم

النقل وصيانة الآليات

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة

باسل جبار عجيل

Basil.jabbar@uobasrah.edu.iq

0009-0004-0722-9876

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور إعادة هندسة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للعاملين ، ولغرض تحقيق هدف البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي و استخدام البرنامج الاحصائي (Spss,v.23) لتحليل البيانات و التي تبين رفع الروح المعنوية للعاملين بفعل إعادة هندسة الموارد البشرية ، تم تحديد مجتمع البحث في شركة الحفر العراقية / قسم النقل و صيانة الآليات , و أخذت عينة عشوائية ب (98) استمارة ممثلة لمجتمع حجمه (200) عامل و تم تحديدها وفق المصدر (Krejcie&Morgan:1970:607) ومن خلالها توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها (وجود علاقة تأثير قوية بين إعادة هندسة الموارد البشرية و الروح المعنوية الذي يؤشر انعكاس طردي بنسبة قوية لظهور ارتفاع في الروح المعنوية للعاملين في شركة الحفر العراقية – قسم النقل و الصيانة) أما التوصيات فأهمها (على الشركة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية و تطويرية للعاملين لبناء قاعدة مرنة لمتطلبات إعادة هندسة الموارد البشرية) .

Abstract

The current research aims to identify the role of human resources re-engineering in raising the morale of employees. For the purpose of achieving the goal of the research, the descriptive analytical approach was followed and the statistical program (Spss, v.23) was used to analyze the data, which shows that the morale of employees is raised as a result of re-engineering resources. Humanity, the research community was identified in the Iraqi Drilling Company/Transportation and Machinery Maintenance Department, and a random sample was taken with (98) questionnaires representing a population of (200) workers, and they were identified according to the source (Krejcie & Morgan:1970:607), and through it, the researcher arrived at A group of conclusions, the most important of which is (the existence of a strong impact relationship between re-engineering human resources and morale, which indicates a strong positive reaction to the emergence of an increase in the morale of



workers in the Iraqi Drilling Company - Transport and Maintenance Department). As for the recommendations, the most important of them is (the company should pay attention to providing training programs. And development for employees to build a flexible base for human resources re-engineering requirements.

المقدمة

لقد أدى التطور الكبير في التكنولوجيا وخاصة عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية إلى ظهور قائمة لا حصر لها من ممارسات و أدوات وتقنيات إعادة الهندسة ، ادى الى ظهور مهمة صعبة امام المنظمات التي تفكر في إعادة هندسة الموارد البشرية حيث أن اختيار منهجية مناسبة لتناسب مع الشركة أو أهدافها الخاصة تحتاج الى تهيئة متطلبات تطبيقها و امكانية التغيير المناسب الذي يحقق المطلوب.

إن عملية إعادة هندسة الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تحويل مهارات ومعارف الموارد البشرية إلى رأس مال فكري وتوظيفه في الأهداف العامة للمنظمة والاطراف ذات العلاقة ، ويمكن اعتبارها مراجعة لبعض اجراءات الموارد البشرية الحرجة التي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز قدرتهم على تقديم خدمات ذات أعلى وبفعالية أكبر.

تضمنت هذه الدراسة اربعة مباحث وهي : المبحث الاول تناول منهجية البحث و المبحث الثاني تناول الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث و المبحث الثالث تناول الاطار العملي لمتغيرات و فرضيات الدراسة و اخيرا المبحث الرابع الذي تناول الاستنتاجات و التوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

اولا - مشكلة البحث:

على مر الاعوام تعاني المنظمات من مشاكل تسعى الى معالجتها و ايجاد الحلول لها و من المعروف ان من اسباب هذه المشاكل هو التغيير السريع و المستمر في بيئة العمل و من هنا تناولت هذه الدراسة مشكلة تتعلق بانخفاض الروح المعنوية للعاملين و التي تنعكس على مستوى الاداء و الكفاءة و الانتاجية للعامل في مجال عمله و المهام المكلف بها و للتطور الحاصل في اعادة هندسة الموارد البشرية تم اختياره كمتغير مستقل لإيجاد الحلول لرفع الروح المعنوية و تم اختيار شركة الحفر العراقية – قسم النقل و الصيانة وذلك لملائمتها طبيعة الدراسة. تبلورت مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية في شركة الحفر العراقية ؟
- 2- ما مستوى الروح المعنوية للعاملين في شركة الحفر العراقية ؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للعاملين في شركة الحفر العراقية؟

ثانيا- أهداف البحث:



يرى الباحث ان من اهم اهداف هذه الدراسة تتمثل بالاتي:

1. تقديم إطار نظري مفاهيمي حول متغيرات البحث (إعادة هندسة الموارد البشرية ، رفع الروح المعنوية للعاملين) لتقديم صورة واضحة للأهمية الكبيرة لهذه المتغيرات
 2. تحديد مستوى ممارسة إعادة هندسة الموارد البشرية في شركة الحفر العراقية
 3. تحديد أثر إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها على الروح المعنوية للعاملين
- ثالثا- أهمية البحث:

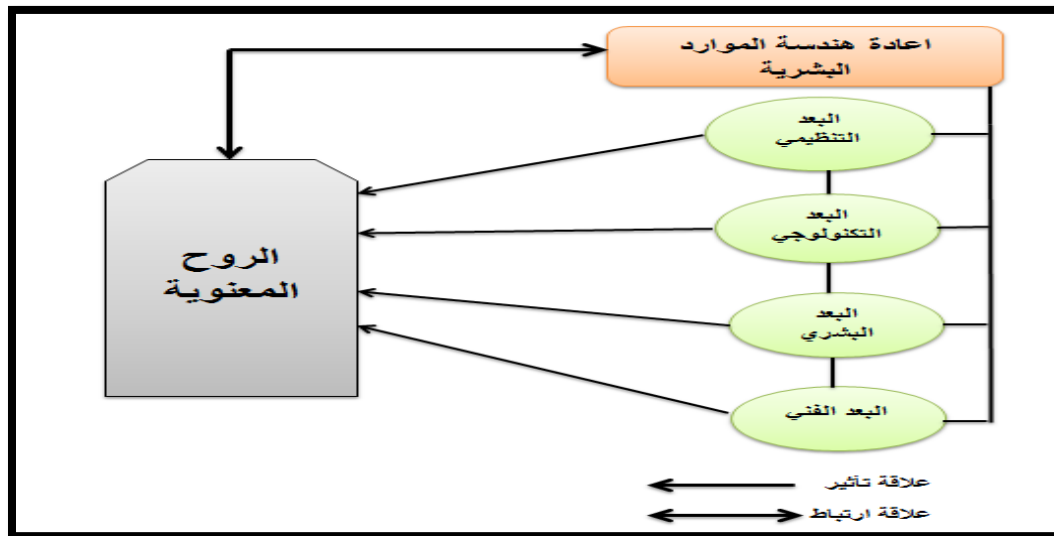
تتلخص أهمية البحث فيما يلي :

1. تبرز أهمية هذه الدراسة من الأهمية الكبيرة للعنصر البشري في المنظمات و الذي يعتبر رأس مال فكري حاليا
 2. زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع وتحليل آراء العينة المبحوثة
 3. تسليط الضوء على إعادة هندسة الموارد البشرية ومساهمتها في التأثير على المنظمة بشكل عام وعلى رفع الروح المعنوية في شركة الحفر العراقية بشكل خاص
- رابعا - فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اعادة هندسة الموارد البشرية و رفع الروح المعنوية

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة الموارد البشرية لرفع الروح المعنوية

خامسا- المخطط الفرضي:



المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على فرضيات البحث



سادسا-مجتمع وعينة الدراسة:

يكاد لا يخلو اي بحث علمي من الاشارة الى مجتمع الدراسة و هم الافراد الموجودين ضمن حدود الشركة المبحوثة حيث تم اختيار شركة الحفر العراقية في محافظة البصرة و تم تحديد قسم الانابيب و الصيانة كمجتمع و اختيار عينة لمحل الدراسة و ذلك لملائمتها طبيعة الدراسة و متغيراتها حيث بلغ حجم لمجتمع 200 عامل و تم توزيع 115 استبانة تم استرجاع 98 منها صالحة للدراسة

سابعا-الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تم استخدام استمارة الاستبيان في جمع البيانات و تضمن هذه الدراسة تحليل فقرات المقياس باستخدام برنامجي Amos & SPSS و تطبيق الادوات الاحصائية منها الاحصاء الوصفي (الانحراف المعياري و الوسط الحسابي و معامل الارتباط) و اختبار الفرضيات (الانحدار الخطي)

المبحث الثاني

الاطار المفاهيمي

في هذا المبحث سيتم تناول الجوانب النظرية و الادبيات السابقة لمتغيري الدراسة او لا المتغير المستقل اعادة هندسة الموارد البشرية و ثانيا المتغير التابع رفع الروح المعنوية
اولا - اعادة هندسة الموارد البشرية

1- المفهوم:

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في عام 1993 بأنها إعادة تصميم تدريجي لعملية معينة والهدف الرئيسي لإعادة الهندسة هو تحقيق تحسينات مهمة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. إعادة الهندسة هي أحدث طريقة لزيادة الأداء (Skehan & Kleiner, 1996:7)؛ إنها نهج شامل ومنهجي يؤدي إلى مجموعة من الحلول الأساسية (Park, 1995:63) ، إعادة الهندسة مبنية على فكرة كسر النموذج الحالي وطريقة التفكير. إعادة الهندسة تؤدي تقريباً إلى تقليل عدد الموظفين، على الرغم من أنها ليست الهدف. لذلك يمكن في بعض الأحيان الخلط بين إعادة الهندسة والمفاهيم الأخرى المتعلقة بالتخفيض لدى الموظفين مثل الأتمتة، وتقليص الحجم، وإعادة الهيكلة، وما إلى ذلك. تعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية عملية إعادة التفكير وإعادة التصميم بشكل تدريجي لعمليات الأعمال من اجل تحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية (جاد الرب، ٢٠٠٩: ٨٥) ، ان اعادة هندسة الموارد البشرية تمثل اعادة هيكلة أنشطة المنظمة وعليه قد تستهدف نشاط كامل او عملية بأكملها (Holbeche, 2022 :40)، هي عملية التصميم السريع والكلي للعمليات الإدارية ذات القيمة المضافة (الجوهريه) ، وتشمل ايضاً النظم والسياسات والأجهزة التنظيمية المساعدة لغاية زيادة تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمات. (غنيم، 2009:47) ، يشار لها بأنها إعادة التفكير الأساسية التي يتم العمل بها بهدف تحقيق تحسينات كبيرة تدريجية – وصولاً الى الاداء الامثل والافضل في كل من التكاليف والخدمات وجودة الانتاج (ديسلر، 2003 :312).

2- اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية:

يمكن تحديد اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في النقاط التالية : (الجرجري والعبيدي، 2020 :6)



أ- تساعد على الاستثمار للموارد المختلفة كالبشرية والمادية والتكنولوجية المتوفرة لدى المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وجودة أفضل.

ب- تساهم في إدخال وتطوير وسائل وطرق عمل جديدة في مجال نشاط المنظمة للمساعدة في زيادة الجودة عند تقديم المنتج أو الخدمة.

ج- تمكن الأفراد العاملين وتمنحهم الحرية الكاملة في ممارسة العمل و تقديم المبادرة في تحسين أعمالهم مع الأخذ بعين الاعتبار الاستقلالية و تحمل المسؤولية الناتجة عن تلك المبادرة وزيادة الإبداع والابتكار لديهم.

د- توفير الكثير من التدريب على مهارات محددة سيحتاجها الموظفون في الشركة المعاد هندستها حديثاً، ولكن يجب أيضاً التأكيد بشدة على العمل الجماعي واتخاذ القرار وبناء الثقة على مدار فترة زمنية.

هـ- تسهيل التواصل في قوة العمل حيث لا شيء يخيف القوة العاملة مثل التغيير، ولا شيء يغير قوة العمل بقدر إعادة الهندسة، فمثلاً الرسائل الإخبارية ومقاطع الفيديو ورسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات على مستوى الشركة والإدارات كلها أدوات مفيدة في إخماد القلق، علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد التواصل الجيد القوة العاملة على فهم كيف يمكن أن تفيدها إعادة الهندسة في المستقبل.

3- مبادئ إعادة هندسة الموارد البشرية:

تتمثل أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة الموارد البشرية فيما يلي: (بوحنية، 2007:138)

- أ- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ب- استخدام الأدوات الإدارية المناسبة ليتم التأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه مستقبلاً
- ت- وجود أنظمة قيادية مدركة لمختلف التغييرات الحاصلة في محيط المؤسسات.
- ث- اشتراك كل أفراد المؤسسة في كافة مراحل تطبيق إعادة الهندسة.
- ج- التركيز على الزبائن، أين ينبغي ان يبدأ أي شيء تعمله المنظمة من فكرة إضافة قيمة للزبائن، من خلال منتجات أفضل وتكاليف أقل وسرعة أكبر وخدمة أعلى.

4- أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية:

توصل أغلب الباحثون إلى أربعة أبعاد لإعادة هندسة الموارد البشرية وهي كما يلي:

أ. البعد التنظيمي

هو تنظيم أو ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع يبين الإطار الهيكلي التابع لها متضمناً العناصر المستخدمة لإدارة المنظمة ككل. ويتضمن الهيكل التنظيمي الرسمي نظاماً للمهام و الوظائف والأعمال وعلاقات السلطة ووسائل الاتصال التي تسهل أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي غير الرسمي وهو يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أفراد المنظمة سواء عمودية كانت أو أفقية. (العتيبي، 2002:121)

ب. البعد التكنولوجي

يقصد به تكنولوجيا المعلومات والتي تعد من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات الهادفة إلى التميز والدخول بالمنافسة الفعالة مما يزيد كفاءة وفعالية الإنتاج وبالتالي الوصول إلى مخرجات مرضية ومطابقة لأهداف هذه المنظمات. وهذا البعد نجده في العديد من المجالات التي من أهمها



رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتحسين نوعية القرارات الإدارية. (عقيلي والعمرى والغامدي،
24:2020)

ج. البعد البشري

ويقصد به الافراد والموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تلعب دوراً مهماً في اعادة الهندسة من خلال تحقيق انتاجية عالية بتكاليف منخفضة وجودة عالية في سبيل تقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء والزبائن مما ينعكس بشكل واضح على ثقافة الموارد البشرية وبالتالي دخول المنظمة في مجال المنافسة وفقاً لمعايير الجودة العالمية. (بشير، 413:2017)

د. البعد الفني

يتمثل البعد الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية من خلال اجراء تغييرات فنية مثل استبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة للشركة و كذلك التخلص من الانشطة و الاعمال التي تكون كلفتها تفوق الفائدة منها , من جانب اخر استحداث و تصميم الانشطة و العمليات التي تحقق قيمة مضافة (Ahlem et al , 20109:155)

5- اساليب اعادة هندسة الموارد البشرية

هناك ثلاث اساليب لإعادة هندسة الموارد البشرية اتفق عليها الباحثون وهي: (محمد،
240:2000)

أ- اسلوب المحاسبة على اساس الانشطة :

هو عبارة عن مجموعة من الاجراءات المحاسبية المتكاملة والمتراطة مع بعضها البعض بهدف الوصول الى قياس ربحية المنتجات والخدمات التي تقدمها الوحدة الاقتصادية من خلال التقسيم الى مجموعة من الانشطة ثم ايجاد تكلفة كل نشاط، ثم تحميل تكلفة تلك الانشطة على المنتجات والخدمات في ضوء التكلفة المناسبة.

ب- اسلوب تدفق العمل :

هو عبارة عن اداة تشكل وتحدد كل العناصر الاساسية لعملية ما، من حيث اجراءاتها، ترتيبها وتنظيمها، المشاركين في انجازها وأدوارهم، المعلومات اللازمة، الأجل... وذلك من أجل تنشيط وتسيير عمليات المؤسسة.

ت- اسلوب تحليل سلسلة القيمة :

إن سلسلة القيمة هي عبارة عن سلسلة من الانشطة تقوم بها المنظمة والتي تضيف قيمة الى منتجاتها وخدماتها، ومن خلال هذا الاسلوب يتم تحليل قيمة كل نشاط وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من منتجات وخدمات.

6- معوقات اعادة هندسة الموارد البشرية:

أبرز معوقات اعادة هندسة الموارد البشرية كما يلي: (Abebe Walle, Menberu,2013:93)

أ- المعوقات البشرية:

مثل شعور العديد من الأفراد بالخوف من التغيير والابتعاد عن الروتين ، أو قلة وعيهم بأهمية البرامج الجديدة، وبالتالي قلقهم من تأثير هذه البرامج عليهم بشكل سلبي مما يؤدي إلى تسريحهم عن العمل ، وهذا بدوره يدفعهم إلى إثارة العديد من الإشاعات التي من شأنها أن تؤثر



عكسيا على نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية ، فضلا عن قلة الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الموارد البشرية.

ب- المعوقات المادية:

مثل تقادم البرامج الحاسوبية المعتمدة في تنفيذ المهام، وتعدد المستويات التنظيمية التي تتضمنها المنظمة وعدم اعتماد مبدأ تقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات بصورة موضوعية بين العاملين .

ت- **المعوقات الإدارية:** أهمها تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة ، واستخدام التفكير الاستنتاجي بدلاً من التفكير الاستقرائي ، والقيم السائدة لدى الإدارات المختلفة بعدم ميلهم للتغيير ، عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إعادة الهندسة. (Ozsoy and Vayvay, 2012: 93)

ث- **المعوقات التنظيمية:** وتشمل ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وعدم التجريب قبل تنفيذ الجديد، وعدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين. (Mekonnen, 2014: 10)

ج- **المعوقات التقنية:** ومنها ضآلة المعلومات والبيانات الاحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، وتقدم الاجهزة، والكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات. (Hirve and Sekar, 2007:1)

ثانيا- الروح المعنوية

1- المفهوم:

تعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد في المنظمة وعلى هذا الاساس اتجهت اغلب الابحاث الى دراسة الحالة الشعورية للأفراد العاملين في المنظمة واستثمارها لصالح المنظمة وهذا ما يعرف بالروح المعنوية للعاملين. (القحطاني، 2012: 27) ، لا شك أن قدرة أي مؤسسة أو جهة تشغيلية تعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد العاملين فيها، فقد أظهرت الدراسات أن الواقع الذي يزيد من قوة الأفراد في عملهم أثناء العمل يعتمد اعتماداً كبيراً على العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، وذلك مهما تغيرت ظروفهم المادية، مع أن الروح المعنوية للعامل من أهم الوظائف التي يقوم بها صاحب العمل (الطائي ، 2020: 472)

الروح المعنوية هي عبارة عن الاتجاه العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة، ويحدد نوع والقائد بدون روح معنوية لا يستطيع القيام بدوره القيادي فالروح المعنوية هي رد فعل عاطفي معنوي غير ملموس ويمكن ضبطه بواسطة المدير القيادي الناجح الذي يجب أن يدرس ويفهم رغبات ومواهب وأهداف العاملين ويعمل على ترقية ورفع وتنمية ميول كل فرد (الفقي 1994، ص179)

كما وتعرف الروح المعنوية بأنها محصلة مشاعر الرضا التي يحرزها الفرد نتيجة لاشتراكه في الجماعة وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته من خلال نشاط الجماعة التي ينتمي لها (فهمي، 1982: 133)

وأكدت الدراسات ما جاء به علماء السلوك الإنساني من أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر من العوامل الطبيعية والمادية ، وللإدارة دور هنا في أن تكتشف هذه الاتجاهات وتوجهها للهدف المرغوب. (القحطاني، 2012: 27) ، لهذا اتجهت النظرية الحديثة للإدارة لتؤكد على أهمية الروح المعنوية للعامل ، كما أكدت على الاحتفاظ بالمعنويات العالية التي لا تقل أهمية عن تقديم الربح والخدمات للعاملين (الزهراني، 2008: 51)

ويتراوح مفهوم الروح المعنوية من منظور إلى آخر وحسب الباحثين وتنوع مفهومها بين الاسلام وفي المجال العسكري وفي المؤسسات والمنظمات وكذلك بشكلها العام وكما يلي :



- أ- في الاسلام: حرص الاسلام على الروح المعنوية في الصف غاية الحرص حيث قال تعالى {ولا تهنوا ولا تحزنوا وأنتم الاعلون إن كنتم مؤمنين} (ال عمران: 139)
- ب- بشكل عام: هي قدرة مجموعة من الناس للتعاون معاً بإصرار وثبات في السعي لتحقيق هدف مشترك. (Leighton, Alexander, 1949:30)
- ت- في المجال العسكري: الروح المعنوية هي " عندما يعتقد جندي ان جيشه هو الافضل في العالم، فإن كتيبته هي الافضل في الجيش، وشركاؤه هم الافضل في الكتيبة، وفريقه هو الافضل من بين زملائه، و يرى نفسه هو الأفضل بينهم". (William, Henry, 1942:252)
- ث- في المنظمات: هي عبارة عن القدرة الوجدانية التي تحفز الفرد وتساعد على زيادة الانتاج وبجودة عالية دون ان يشعر بالإجهاد والتعب، وذلك الاستعداد يهيئ الافراد للإقبال بحماس على العمل بتعاون و اقل استعداداً للميل مع المؤثرات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة (بربر، 2010: 18)

2- أهمية الروح المعنوية للعاملين:

حازت الروح المعنوية على الاهتمام بصورة اكبر في الحربين العالميتين الأولى والثانية ، و زاد الاهتمام بهذا الموضوع بعد تجارب هاوثورن التي أكدت على أن الإنتاج يعتمد على العامل الإنساني والروح المعنوية للموظفين أكثر من العامل المادي، والعلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تنطوي على جو من الثقة والتعاون والتفاهم ما بين الإدارة و الأفراد العاملين فيها وتم تأكيد ذلك من خلال الدراسات والأبحاث الحالية، وقد تأثر بذلك الكثير من الإداريين ورجال الأعمال إذ يعتبرون الروح المعنوية مقياساً لمدى تأثير العاملين من عملية التحفيز ، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا تقل أهمية عن إعطاء الأجور العالية ، بل إلى درجة أن اعتبروا أن النجاح في العمل وتحقيق هدف المنظمة يتم من خلال قوة أفرادها ومعنوياتهم ، وأكدت الدراسات ما جاء به علماء السلوك الإنساني من أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر من العوامل الطبيعية والمادية ، وللإدارة دور هنا في أن تكتشف هذه الاتجاهات وتوجهها للهدف المرغوب . (أرفيس ، 2017:110)

و تجدر الإشارة الى أن الروح المعنوية تكتسب أهمية في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات ارتفاعها أو انخفاضها فيلزم من ارتفاعها وتحسينها زيادة إنتاج الشخص وتحسن نوعية إنتاجه وحسن حالته النفسية عند العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه، بينما يلزم من انخفاضها وهبوطها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه النفسي واضطراب سلوكه وتصرفاته (البدي، 2001:25)

كما أن الروح المعنوية والإنتاجية هدفان متكاملان يؤثران في بعضهما البعض ، حيث ان الإنتاجية مرتبطة بجوانب فنية وإدارية ، والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية ، وتفاعل جميع هذه الجوانب مع بعضها البعض يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية إذا كانا في الاتجاه الصحيح ، وإلى خفضهما إذا كانا في الاتجاه الغير الصحيح (الرفاعي، 2009:44) .

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الروح المعنوية من اهم العوامل المحفزة للموظفين ومن ثم زيادة إنتاجهم وكفاءته كماً ونوعاً مما ينعكس على نجاح المنظمة وبالتالي تطوير الاقتصاد الوطني وازدهاره.

ومن هنا نستطيع أن نوجز أهمية الروح المعنوية فيما يلي:(الجريسي، 2010: 16)



- أ- أنها مؤشر على كفاية وفعالية الإدارة وتعكس مدى نجاحاتها في القيادة وفي تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- أنها تؤثر على سلوك العاملين مهما كان موقعهم في التنظيم .
- ت- تشكل قوة نفسية مؤثرة في الأداء والإنتاج .
- ث- أنه من الممكن انخفاضها بدرجة كبيرة من ارتفاعها لذا ينبغي المحافظة عليها والاعتناء بها على الدوام .

3-مظاهر الروح المعنوية ومؤشراتها المنخفضة:

الروح المعنوية يمكن أن تكون مسألة فردية تعبر عن مشاعر العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا عن هذا العمل، كما يمكن أن تركز على درجة الشعور بالانتماء والارتباط مع الجماعة، إلى درجة أن يصل العامل إلى تقديم مصلحة الجماعة على مصلحته الشخصية، وبالروح المعنوية يعبر العامل عن مدى استجابته لمتطلبات عمله، ومن أهم مظاهر الروح المعنوية ما يلي : (العوادة، 2010: 87)

- أ- توسط إنتاج العامل لفترة زمنية معينة، فإذا ما ثبت الإنتاج بنفس المعطيات المتوفرة والفرص المتاحة لفترة زمنية محصورة، فهذا يدل على أن روح العمال المعنوية للعمال منخفضة، وبالتالي انخفاض الإنتاج .
- ب- تُعتبر كثرة الشكاوى والتظلمات من المؤشرات على وجود قلق نفسي لدى العمال، وهي تنبئ عن روح العمال المعنوية، وهو ما يتطلب من الإدارة أو من ينوب عنها البحث عن الأسباب ومن ثم علاجها.
- ت- التأخر عن العمل هو مظهر من مظاهر الروح المعنوية، لأن العامل قد لا يقدم نحو ترك العمل لظروف قاسية تُحيط به، وإنما يلجأ إلى الغياب أو التأخر عن العمل، فيجعل التأخر بديلاً عن الغياب، والغياب الجزئي بديلاً عن الانقطاع عن العمل، وهو من الأمور التي تؤثر سلباً على الإنتاج، ولرفع الروح المعنوية لدى العمال يُمكن اتباع ما يلي:

- (1) تعزيز ثقة العمال أو أعضاء الفريق الواحد بالهدف الذي من أجله قامت المنشأة.
- (2) تقوية ثقة العمال بقيادتهم.

أما عن مؤشراتها المنخفضة فقد أوردتها (الصالح، 2019: 12) فيما يلي :

- أ- تدني مستوى الأداء وارتفاع نسبة الغياب والتأخير
- ب- فقدان الاهتمام بالعمل
- ت- التسرب الوظيفي
- ث- مخالفة اللوائح والتعليمات وكثرة التذمر والشكوى

4- عوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية:

في أحد الدراسات لترتيب أهم خمسة عوامل من حيث تأثيرها في الروح المعنوية , رأى العمال أن من أهم العوامل من حيث شدة تأثيرها في الروح المعنوية : (شليبي ، 2003 : 176)

- أ- الشعور بالأمن في العمل
- ب- التعويض
- ت- فرص الترقى
- ث- فوائد العمال المالية (كالتأمين)



ج- اخبار العمال بأهمية عملهم (فلا بد أن يشعر كل عامل بأن جهوده موضع التقدير) كما تطرق الحريري للعوامل التي تساهم في رفع وتحسين الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين وذلك على النحو التالي كما ذكرتها: (الصالح، 2012: 14)

- أ- درجة ومستوى اهتمام الإداريين والمشرفين بعمالهم وموظفيهم فكلما كان اهتمام الإداريين بالموظفين بدرجة عالية أدى ذلك إلى زيادة في الأعمال وزيادة في الإنتاج
- ب- ايجاد نظام إشرافي ورقابي وإداري فعال من قبل المشرفين والمراقبين الذين يقومون بمهمة الاشراف والرقابة على الاعمال التي يقوم بها الافراد العاملين
- ت- تحديد وتوزيع وتقسيم المسؤوليات والأعباء والوظائف الإدارية والمهام على العاملين .
- ث- درجة رضا العاملين عن المكافآت المالية والمرتبات والأجور التي يتم منحها لهم
- ج- درجة ثقة الأفراد بأنفسهم وبمعلوماتهم وخبراتهم الإدارية
- ح- نوعية الكفاءة الإدارية ونوعية الاشراف الإداري المتبع في المنظمة
- خ- مدى رضا الموظفين والإداريين عن العمل في هذه المنظمة
- د- درجة مدى معرفة استخدام العاملين للألات والمعدات التكنولوجية المتطورة والحديثة .

المبحث الثالث

الاطار العملي (تحليل البيانات)

طبيعة توزيع البيانات

ان التعرف على طبيعة توزيع البيانات هو من يحدد نوع الإحصاء المناسب للتحليل, إذ ان الاحصاء المعلمي هو الانسب للبيانات الموزعة بشكل طبيعي, في حين, يكون الاحصاء اللامعلمي هو الانسب للبيانات الموزعة بشكل غير طبيعي (Field, 2009:145). لهذا الغرض, سيتم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk للتأكد من طبيعة توزيع البيانات. بالاعتماد على نتائج هذا الاختبارين, فإن توزيع البيانات يكون طبيعياً عندما تكون قيم الـ Sig. للاختبارين اعلى من (0.05), إذ ان هذه النتيجة تشير الى رفض الفرضية الصفرية التي تشير الى ان البيانات لا تتوزع بشكل طبيعي وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى ان البيانات تتوزع بشكل طبيعي. الجدول (1) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها من هذا الاختبارين:

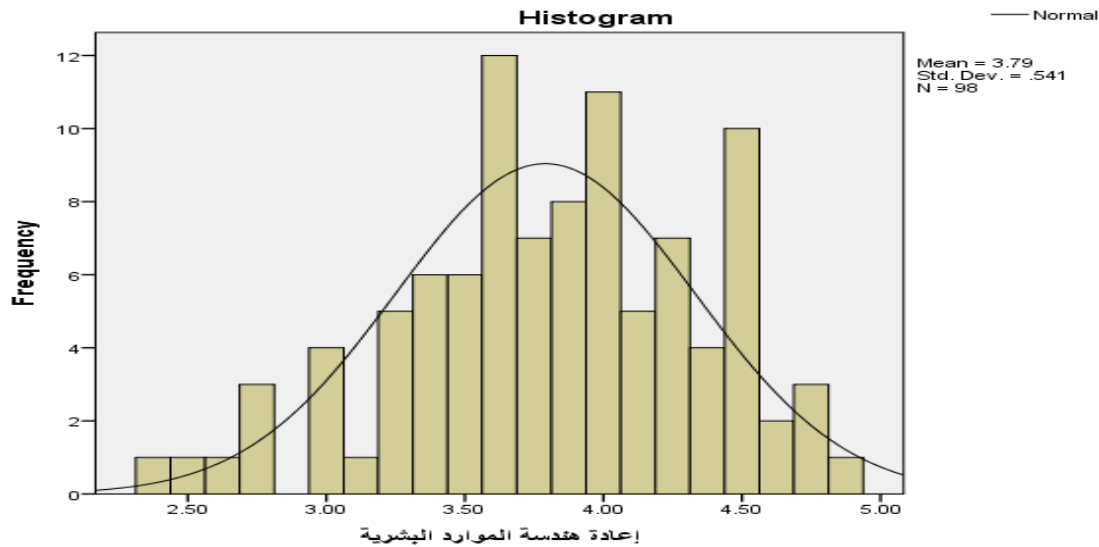
جدول (1): التحقق من طبيعة توزيع البيانات

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	Df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.130	98	0.980	.200*	98	0.062	إعادة هندسة الموارد البشرية
0.065	98	0.961	0.159	98	0.078	الروح المعنوية للعاملين

المصدر: نتائج SPSS



من خلال ما يتضح في الجدول (1) تشير النتائج الى ان بيانات المتغيرين تتوزع بشكل طبيعي, إذ ان قيمة الدلالة المعنوية للاختبارين تجاوزت قيمتها الـ(0.05) وبما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى ان البيانات تتوزع بشكل طبيعي. اضافة الى ذلك, يمكننا التحقق من توزيع البيانات بيانياً ومدى تجمعها تحت منحنى التوزيع الطبيعي كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1): طبيعة توزيع البيانات بيانياً

المصدر: نتائج SPSS

الصدق والثبات

قبل إجراء اختبارات الاحصاء الوصفي والاستنتاجي، تم تنفيذ تحليل العوامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) لتقييم صدق بنية المقاييس الرئيسيين للدراسة وأبعادهم الفرعية (Hair et al., 2010:112)، بالإضافة إلى ذلك، تم فحص ثبات المقاييس من خلال معامل ثبات كرونباخ (Cronbach's alpha) لتقييم الثبات والاتساق الداخلي لهذه المقاييس. يوضح الجدول (2) النتائج التي تم التوصل إليها:



الجدول 2: صدق وثبات المقاييس القياس

A	AVE	التشبعات المعيارية	الفقرات	المتغيرات/ الأبعاد	
0.818	0.638	0.869	Q1	البعد التنظيمي	إعادة هندسة الموارد البشرية
		0.768	Q2		
		0.781	Q3		
		0.772	Q4		
0.843	0.668	0.792	Q5	البعد البشري	
		0.883	Q6		
		0.805	Q7		
		0.785	Q8		
0.730	0.551	0.759	Q9	البعد التكنولوجي	
		0.700	Q10		
		0.796	Q11		
		0.709	Q12		
0.781	0.598	0.737	Q13	البعد الفني	
		0.804	Q14		
		0.777	Q15		
		0.775	Q16		
0.855	0.565	0.715	Q17	الروح المعنوية للعاملين	
		0.802	Q18		
		0.749	Q19		
		0.804	Q20		
		0.691	Q21		
		0.758	Q22		
		0.724	Q23		
		0.764	Q24		

المصدر: نتائج Amos & SPSS

تُوضح البيانات في الجدول (2) أن قيم التشبعات المعيارية تجاوزت الحد القياسي المقبول (0.500)، مما يعني أنه يمكن الاحتفاظ بجميع العبارات في المقاييس. بالإضافة إلى ذلك، قد تجاوزت قيم معدل التباين المستخرج (Average variance extracted-AVE) للمتغيرين والأبعاد الحد الأدنى المقبول (0.500)، مما يشير إلى تحقق صدق مقياسي الدراسة. فيما يتعلق بثبات المقاييس، تجاوزت قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لجميع المقاييس الحد القياسي (0.700)، مما يشير إلى وجود ثبات عالي للمقاييس. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن المقاييس تتمتع بالصدق والثبات المقبولين ويمكن استخدامها بثقة في الدراسة.



الاحصاء الوصفي

يبين الجدول (3) الاحصاء الوصفي المتمثل بأداة الوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن معامل الارتباط بين المتغيرات. تؤكد الاوساط الحسابية الى مستوى تقييم استجابة العينة تجاه المتغير، إذ ان قيمه عندما تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3.00) فهذا يدل على وجود اتفاق تجاه وجود ذلك المتغير، اما الانحراف المعياري فيهدف الى التحقق من مستوى التشتت في البيانات. اما معامل الارتباط فيهدف الى قياس اتجاه العلاقة بين المتغيرين، إذ ان الارتباط الايجابي يشير الى ان ارتفاع مستوى المتغير الاول يقابله ارتفاع مستوى المتغير الاخر والعكس صحيح (علاقة طردية)، اما معامل الارتباط السلبي فيشير الى ان ارتفاع مستوى المتغير الاول يقابله انخفاض المتغير الاخر والعكس صحيح (علاقة عكسية).

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

الروح المعنوية للعاملين	إعادة هندسة الموارد البشرية	البعد الفني	البعد التكنولوجي	البعد البشري	البعد التنظيمي	Std. Deviation	Mean	
					1	0.620	3.911	البعد التنظيمي
				1	.515**	0.694	3.773	البعد البشري
			1	.539**	.244*	0.761	3.834	البعد التكنولوجي
		1	.497**	.366**	.441**	0.770	3.643	البعد الفني
	1	.775**	.772**	.789**	.695**	0.541	3.790	إعادة هندسة الموارد البشرية
1	.602**	.584**	.448**	.378**	.401**	0.777	3.598	الروح المعنوية للعاملين

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Notes: *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول اعلاه الى ان هناك اتفاق على وجود مستوى مقبول من المتغيرين والابعاد الفرعية، كما ان قيم الانحرافات المعيارية قليلة نسبياً مما يؤشر الى ان تشتت البيانات منخفض نسبياً. اما قيم معامل الارتباط بين المتغيرات، فإن النتائج تشير الى ان العلاقات بين المتغير التابع والمتغير المستقل وابعاده الفرعية كانت ايجابية (طردية)، فضلاً عن ذلك، فان قيم معامل الارتباط تؤكد على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي الذي قد يؤثر على دقة وموثوقية النتائج، والذي يحدث عندما تكون قيم الارتباطات مرتفعة جداً (Saunders et al., 2016:545).



اختبار الفرضيات

سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي (Linear regression analysis) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية, إذ ان نموذج يتضمن متغيرين, متغير مستقل (اعادة هندسة الموارد البشرية) ومتغير تابع (الروح المعنوية للعاملين). الجدول (4) يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية للدراسة.

الجدول 4: اختبارات الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

R Square	Sig.	F	Sig.	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
					Beta	Std. Error	B		
0.362	.000 ^b	54.549	0.481	0.707		0.449	0.317	(Constant)	H1
			0.000	7.386	0.602	0.117	0.866	إعادة هندسة الموارد البشرية	
0.400	.000 ^b	15.474	0.355	0.929		0.463	0.430	(Constant)	H1a
			0.043	2.270	0.249	0.126	0.287	البعد التنظيمي	
			0.615	0.505	0.055	0.121	0.061	البعد البشري	
			0.009	2.773	0.279	0.108	0.298	البعد التكنولوجي	
			0.000	4.080	0.409	0.101	0.413	البعد الفني	H1d

a. Dependent Variable: الروح المعنوية للعاملين

المصدر: نتائج SPSS

من خلال ما يتضح في الجدول (4) يتبين لنا الاتي:

H1: توجد علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في الروح المعنوية للعاملين.

H1a: توجد علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية للبعد التنظيمي في الروح المعنوية للعاملين.

H1b: لا توجد علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية للبعد البشري في الروح المعنوية للعاملين.

H1c: توجد علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية للبعد التكنولوجي في الروح المعنوية للعاملين.

H1d: توجد علاقة تأثير مباشرة ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية للبعد الفني في الروح المعنوية للعاملين.

ان قيمة (R^2) لنموذج الفرضيات الفرعية حصل على نسبة تفسير تبلغ 40.0% وهو اعلى من نموذج الفرضية الرئيسية التي حصلت على نسبة تفسير تبلغ 36.2%.

ان قيم (F) لنموذج الانحدار كان مقبول احصائياً وبما يؤكد على ان القوة التنبؤية للنموذجين قوية وذات معنى.



المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات

في ضوء تحليل الاطر المفاهيمية و العملية (التطبيقية) توصلت الدراسة الى الاستنتاجات التالية:

- 1- هناك اهمية كبيرة لإعادة هندسة الموارد البشرية في العديد من الجوانب المتعلقة بالروح المعنوية للعاملين و رفعها لتقدم افضل اداء
- 2- ان اعادة هندسة الموارد البشرية يحقق العديد من المزايا منها رفع كفاءة العاملين و زيادة في رأس المال المعرفي و غيرها من المزايا التي تكون اعادة الهندسة سببا في تحقيقها.
- 3- وجود علاقة تأثير قوية بين اعادة هندسة الموارد البشرية و الروح المعنوية الذي يؤشر انعكاس طردي بنسبة قوية لظهور ارتفاع في الروح المعنوية للعاملين في شركة الحفر العراقية – قسم النقل و الصيانة
- 4- ان كل ابعاد اعادة هندسة الموارد البشرية لها تأثير في رفع الروح المعنوية ما عدا البعد البشري الذي تبين وجود فجوة بين العاملين و الشركة الذي يشير الى نسبة اهتمام قليلة بالبعد البشري
- 5- تمتلك الشركة في قسم النقل و الصيانة قدرات و امكانيات تنظيمية و معدات و اجهزة و عاملين على مستوى جيد من المهارات و القدرات تساعد في اعادة هندسة الموارد البشرية

التوصيات

- 1- على الشركة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية و تطويرية للعاملين لبناء قاعدة مرنة لمتطلبات اعادة هندسة الموارد البشرية
- 2- على الشركة استثمار مزايا اعادة هندسة الموارد البشرية و الاستفادة منها من خلال توفير متطلباتها و كل ما تحتاجه لإمكانية تحقيق روح معنوية عالية
- 3- لابد للشركة من وضع استراتيجية لإعادة هندسة الموارد البشرية لتكون من ضمن اهتمامات الادارة العليا بشكل مباشر.
- 4- لابد من الاستثمار الأمثل للمهارات و الامكانيات الجيدة المتوفرة لدى العاملين و تطويرها من اجل رفع الروح المعنوية و التأكيد على الادارة العليا بسد الفجوة بينها و بين العاملين



المصادر

المصادر العربية:

- 1- أرفيس، مريم، 2017، أرواح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة- الجزائر
- 2- إيمان الصالح ، 2019، علاقة الروح المعنوية بالالتزام الوظيفي ، جامعة الملكة نورة – المملكة العربية السعودية ، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية ، المجلد الثالث-العدد الثاني
- 3- البدري ، طارق، 2001 ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع – الأردن
- 4- بريز، كامل، 2010، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد- العراق.
- 5- بشير، بن لحبيب، 2017، دور إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاسلامية والحضارة، العدد السادس - الجزائر
- 6- بلال، محمد إسماعيل، 2004، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية
- 7- بوحنية، قوي، 2007، إعادة هندسة الاداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد : 5 - جامعة ورقلة.
- 8- جاد الرب، سيد محمد، 2009، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية _ القاهرة.
- 9- الجرجري، حسين حسن، والعبدي، علي عبود، 2020 ، دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 1_ جامعة الموصل .
- 10- الجريسي، بدر محمد، 2010 ، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي ومن جهة نظرهم، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية - السعودية .
- 11- ديسلر، جاري ، 2003 ، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال, " إدارة الموارد البشرية " ، دار المريخ للنشر.
- 12- الرفاعي، محمد، 2009، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سانت كليمانس - بريطانيا.
- 13- الزهراني ، نورة بنت عطية بن راشد ، 2009 ، علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية لمحافظة جدة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية
- 14- السكارنة، بلال خلف، 2009، التطوير التنظيمي والاداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة _ عمان
- 15- شلبي ، خضر ، 2003 ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، جامعة حلوان - كلية الاقتصاد المنزلي .
- 16- الطائي ، 2020 ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع



- 17- العتيبي، صبحي، 2002، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار مكتبة الحامد - عمان
- 18- عقيلي، عثمان موسى، والعمرى، محمد عبد الله، والغامدي، عادل محمد، 2020، اثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- 19- العواودة ، سمير ، 2010، واجبات العمال وحقوقهم في الشريعة الإسلامية مقارنة مع قانون العمل الفلسطيني ، رسالة ماجستير في الفقه والتشريع وأصوله _ كلية الدعوة وأصول الدين - جامعة القدس – فلسطين
- 20- غنيم، احمد محمد، 2009، إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الإدارية المضادة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع _ المنصورة
- 21- الفقي ، 1994، الإدارة المدرسية المعاصرة ، جامعة قابوس – بنغازي
- 22- القحطاني، سعد بن سعيد، 2012، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية – السعودية
- 23- محمد، حنفي زكي، 2000، أساسيات محاسبة التكاليف، مطبعة جامعة القاهرة- مصر.
- 24- منصور فهمي ، 1982، الإنسان والإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط1، تهامة للنشر والتوزيع ، جدة

المصادر الأجنبية :

- 1-Ahlem. K, Mofida. Y, Souria. Z, 2019 , re-engineering human resources as aspport mechanism for high-performance work systems in organizations an exploratory study of the opinions of human resources in a group of economic institutions in wilayat of biskra in the state of Algeria , global journal of economic and business , Vol.6 , No.1
- 2- Abebe Walle, Menbru, 2013, The Ups and and Downs of Business Process Re- engineering “BPR”
- 3- Hirve, Shri., & Sekar,Shri., 2007, Risk Factors and Barriers to Process Re-engineering
- 4- Leighton, Alexander, 1949, Human relations in a changing world
- 5- Mekonnen, 2014, Prospects and Challenges to Implement Business Process Reengineering “BPR”
- 6- Michael Hammer, James Champy, 1995
- 7- Ozsoy, Beliz.,& Vayvay, Ozalp., 2012, Business Process Reengineering
- 8- Sepehri, Mehran., Mashayekhi, Alinaghi., and Mozaffar, Abbas, 2004, UNESCO Colloquium on Research and Higher Education, paris
- 9- Skehan.j , Kleiner .H, (1996) , New developments in re-engineering



Work Study 45 (1) 7D-12

10- Holbeche, L., (2022), "Aligning Human Resources And Business Strategy", 3rd ed., published by Routledge, New York, United States of America.

11-William, Henry, 1942, The Review of Politic

12- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., Determining sample size for research activities, Educational and Psychological Measurement, 30, 1970

13-Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7th ed., Pearson Education Limited.

14-Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010).

Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall.

15-Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, Thrid Edition.

16-Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). Doing Statistics with SPSS. SAGE Publications, London.