جامعة الفراهيدي- كلية الإدارة
والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال
iraqlove19971@gmail.com

جامعة اشور- كلية الإدارة
والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال
Safa.alsaaty@gmail.com

الجامعة التقنية الوسطى
معهد الإدارة/ الرصافة
Sawsan.alhusseini@mtu.edu.iq

تأثير التغيير التنظيمي في إعادة هندسة الموارد البشرية

(دراسة استطلاعية في شركة توزيع المنتجات النفطية)

The effect of organizational change on human resources re-engineering

(An exploratory study in the petroleum products distribution company)

م.م. محمد رضا صالح العطار
Mohammed Reda Saleh Alattar

أ.م.د. صفاء جواد عبد الحسين
Safaa Jawad Abdul Hussein

أ.م.د. سوسن جواد حسين
Sawsan Jawad Hussein

المستخلص

تهدف الدراسة الحالي الى معرفة مدى تأثير التغيير التنظيمي في إعادة هندسة الموارد البشرية في شركة توزيع المنتجات النفطية , كونها شركة مهمة بالنسبة للبلد و تقدم خدماتها لكل المواطنين بشكل مباشر او غير مباشر, و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة و المقابلات الشخصية في جمع البيانات من عينة البحث البالغة 179 موظف, و تم استعمال برنامج (SPSS V.25) لحساب مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, اختبار الالتواء والتفلطح, التحليل العاملي التوكيدي, معامل ارتباط بيرسون), وكانت اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثون هو ان الشركة تهتم بإحداث التغيير التنظيمي بشكل مستمر وهذا يتضح من مجموعة التغييرات الكبيرة والمستمرة التي قامت بها الشركة منذ تأسيسها في التسعينيات ولحد الان، لتواكب التغيرات في البيئة الخارجة لتقليل الأخطاء في العمل وسرعة انجاز الاعمال الداخلية والمعاملات مع الهيأت والجهات الداخلية والخارجية، التي تتمثل شراء- استلام – خزن – نقل – توزيع وبيع المنتجات النفطية بأنواعها, وتكون الشركة ملزمة بتبني التغيير التنظيمي بشكل عام كونها مسؤولة عن توفير المنتجات النفطية لجميع قطاعات و افراد المجتمع و مساهمة بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني العراقي في مجال القطاع النفطي, و تتبنى الإدارة عند إحداث هذه التغييرات بإعادة هندسة الموارد البشرية، لما لها أهمية في رفع قيمة وقدرة الموارد البشرية، وذلك عن طريق تدريبهم وإعادة تأهيلهم ورفع قيمتهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي؛ إعادة هندسة الموارد البشرية؛ شركة توزيع المنتجات النفطية

Abstract

The current study aims to know the extent of the impact of organizational change in the re-engineering of human resources in the Oil Products Distribution Company, as it is an important company for the country and provides its services to all citizens directly or indirectly. The descriptive analytical approach was used using the questionnaire tool and personal interviews to collect data from the research sample of 179 employees.

The program (SPSS V.25) was used to calculate a set of statistical methods such as (arithmetic mean, standard deviation, skewness and flatness test, confirmatory factor analysis, Pearson correlation coefficient), and the most important conclusions reached by the researchers were that the company is interested in making organizational change on an ongoing basis. This is evident from the set of large and continuous changes that the company has made since its establishment in the nineties until now, to keep pace with changes in the external environment to reduce errors in work and speed up the completion of internal work and transactions with internal and external bodies and entities, which are represented by purchasing - receiving - storing - transporting - distributing and selling petroleum products of all kinds, and the company is obligated to adopt organizational change in general as it is responsible for providing petroleum products to all sectors and individuals of society and contributing in a way It is a major supporter of the Iraqi national economy in the field of the oil sector, and the administration adopts, when making these changes, the re-engineering of human resources, due to its importance in raising the value and capacity of human resources, by training them, rehabilitating them and raising their value to accomplish their work efficiently and effectively.

Keywords: organizational change; Re-engineering human resources; Oil Products Distribution Company

المقدمــة

إن دراسة تأثير التغيير التنظيمي على إعادة الهندسة الموارد البشرية من المواضيع المهمة كون ان التغيير التنظيمي امراً ملازماً لاستمرار عمل ونجاح المنظمات سواء كانت عامة ام خاصة وإعادة هندسة الموارد البشرية هي إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية لتحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية وأوقات دورات العمل والجودة ورضا العاملين والزبائن. وان التغيير التنظيمي عامل ثابت لا مفر منه في بيئة اليوم الديناميكية والتنافسية، ويمكن أن يكون له آثار إيجابية أو سلبية على جهود إعادة هندسة الموارد البشرية. حيث أصبح التغيير ظاهرة عامة لبيئة الأعمال كونه الوسيلة التي تمكن المنظمات من اغتنام الفرص والرد على التهديدات القادمة من البيئة الخارجية .[1] تعمل المنظمات بشكل عام عند احداث تغييرات جديدة على تدريب العاملين وإعادة تأهيلهم من اجل استيعاب هذه التغييرات[2].ان مصطلح التغيير مصطلح متداول بكثرة للتعبير عن الانتقال او التحول, حيث ان أولى المحاولات لتطوير مدخل منظم لإدارة التغيير كانت في الحقبة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية من قبل العالم (Kurt Lewin) وعمله في أسلوب القيادة والتدريب على الحساسية والبحوث الإجرائية والتحليل الميداني للقوة. وتطور تركيز (Lewin) على إدارة التغيير في اهتمامه بمعالجة أشياء مثل أنماط السلوك العدواني والتعصب العنصري والديني [3]. وأُعتمد في مجال الإدارة لاحقاً على عمل (Lewin) لمعالجة قضايا التحفيز في مكان العمل والإنتاجية ومقاومة التغيير. وكان الاهتمام بالتغيير التنظيمي جزءاً ثابتاً من تفكير ممارسي الأعمال والمديرين وارباب العمل، لكنه كان على وشك اتخاذ العديد من المنعطفات المهمة. في حين كان ينُظر إلى التغيير سابقاً على أنه مشكلة مستمرة ومتزايدة تتطلب تغيير المواقف والسلوكيات، فقد بدأ ينُظر إليه على أنه عملية ضرورية، وعلى المديرين الاهتمام به لأنه من مسؤولياتهم. ومع بداية "العولمة" بدأ مديرين الأعمال والممارسين في التركيز على قوة عوامل التغيير الخارجية للتأثير على حياة المنظمة او موتها. وأصبحت إدارة التغيير اليوم جزءاً أساسياً من تعلم إدارة الأعمال للمدير [4].

منهجية البحث

مشكلة البحث

تواجه أغلب المنظمات تغييرات مستمرة في بيئة العمل ومنها شركة توزيع المنتجات النفطية التي تتعامل مع حاجات المجتمع الضرورية بشكل مستمر، ومع تزايد المساحة الجغرافية التي تعمل على خدمتها نتيجة للأعداد المتزايدة للسكان وضرورة توافر المنتجات النفطية لهم بأنواعها المختلفة (النفط الخام، النفط الأبيض، الغاز الطبيعي، الكاز،

البنزين، ومنتجات نفطية اخرى) ولمختلف قطاعات المجتمع, فانَّ الشركة مطلوب منها مواكبة التطورات التكنولوجية وما ينجم عنها من تغيير في الوظائف ومهامها وواجباتها وتغيير في ثقافة المنظمة.

ولتحديد طبيعة المشكلة التي تواجه شركة توزيع المنتجات النفطية قام الباحث بدراسة تمهيدية لمعرفة أبرز الجوانب المتعلقة بالتغيير التنظيمي في الشركة المبحوثة وأبعاده وتأثير ذلك في إعادة هندسة الموارد البشرية, من خلال توجية أسئلة مفتوحة لعينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في الشركة, كما موضح في الملحق (1) وتبيّن أن أغلب العاملين في الشركة لديهم معرفة بالتغيير التنظيمي كممارسة وكعلم كون أنَّ الشركة تطبق التغيير بصورة مستمرة في وظائف ومهام الشركة المبحوثة الذي يحصل نتيجة اتساع مجال خدماتها وأنشطتها لرقعة جغرافية كبيرة وهي بتزايد مستمر مع النمو المستمر لعدد المواطنين ومختلف قطاعات وشرائح المجتمع المطلوب توافر المنتجات النفطية لهم, ومع ادخال تكنولوجيا جديدة بصورة مستمرة لتسهيل وتسريع إنجاز أعمال الشركة في تقديم الخدمات للمواطنين, وهذه التغييرات قادت الى تغيير في ثقافة عمل الشركة وتوجهها لتشجيع العمل الجماعي وتطبيق مواصفات الجودة في العمل, إنَّ كلّ هذه التغييرات هل لها علاقة بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة, لكونها تطبق فعلياً أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كممارسة وتجهله كفرع من فروع العلوم الإدارية, كونها تعمل على تدريب العاملين وإعادة تأهيلهم لشغل المناصب الجديدة وتهتم بالتنسيق بين عمل الموارد البشرية ضمن هيأتها وفروعها وتعمل على إعطاء حرية للعاملين باختيار الطريقة الأنسب لإنجاز الاعمال, إذ يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس: (ما علاقة أحداث التغيير التنظيمي في ضرورة إعادة هندسة الموارد البشرية؟) وتتفرع منه التساؤلات الاتية: -

- ما مستوى اهتمام الشركة بالتغيير التنظيمي؟
- ما مستوى اهتمام الشركة بإعادة هندسة الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي وإعادة هندسة الموارد البشرية؟
- هل هناك تأثير للتغيير التنظيمي في إعادة هندسة الموارد البشرية؟

أهداف البحث

تنطلق اهداف الدراسة من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ويمكن تحديد الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها بالآتي:

- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي في الشركة قيد الدراسة.
- التعرف على مستوى اعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة.
- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وإعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة.
- اختبار تأثير التغيير التنظيمي في إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة.

أهمية البحث

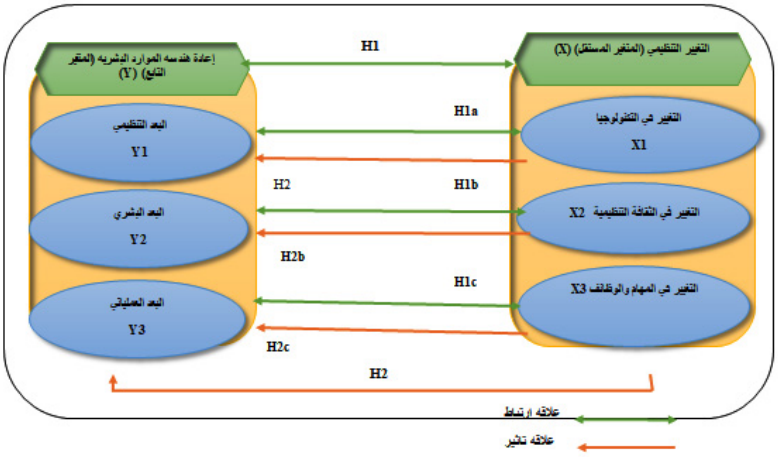
أ- تتضح اهمية الدراسة الحالية من اهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بالتغيير التنظيمي واعادة هندسة الموارد البشرية. حيث يساهم التغيير في التكنولوجيا واسلوب العمل وفي الثقافة التنظيمية الى تحسين اعادة هندسة الموارد البشرية والمتمثلة في إعادة التنظيم وترتيب الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة وبيان العلاقة بينهم, لتمكينهم من التكامل والترابط لتحقيق اهداف المنظمة, فضلا عن استثمار الموارد البشرية وتعظيم قيمتهم كقدرات فكرية ومعرفية مهمة في المنظمة. حيث هناك ندرة في البحوث والدراسات الميدانية في ربط العلاقة بين التغيير التنظيمي واعادة هندسة الموارد البشرية في البيئة النفطية العراقية. فضلا عن تزويد المكتبة بالمعلومات بالاستناد الى الادبيات الادارية عن العلاقات النظرية لهذه المتغيرات.

ب- في القاء الضوء على العلاقات الارتباطية بين ابعاد التغيير التنظيمي واعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة من اجل جذب واثارة انتباها لأهمية التركيز على التغيير التنظيمي وبيان مزاياه بما يساهم بتطوير العمل

وتحسين اعادة هندسة الموارد البشرية .

المخطط الفرضي للبحث

صمم الباحثون مخططاً فرضيًا للدراسة لإعطاء صورة واضحة عن طبيعة و اتجاهات العلاقات بين متغيرات الدراسة وكما مبين في الشكل(1): -



المصدر: اعداد الباحثون

فرضيات البحث

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها ومخططها الفرضي، تحددت فرضيات الدراسة ضمن محوريين رئيسين وهما فرضيات الارتباط والتأثيروكما مبيّن ادناه:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التغييرالتنظيمي و ابعاده واعادة هندسة الموارد البشرية في شركة توزيع المنتجات النفطية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية: -

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التغييرفي التكنولوجيا واعادة هندسة الموارد البشرية

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التغييرفي الثقافة التنظيمية واعادة هندسة الموارد

البشرية

ت- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التغيير في المهام والوظائف واعادة هندسة الموارد البشرية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للتغيير التنظيمي و ابعاده في اعادة هندسة الموارد البشرية في شركة توزيع المنتجات النفطية, ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

أ- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعد التغيير في التكنولوجيا في اعادة هندسة الموارد البشرية.

ب- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعد التغيير في الثقافة التنظيمية في اعادة هندسة الموارد البشرية.

ت- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعد التغيير في المهام والوظائف في اعادة هندسة الموارد البشرية.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يوضح الجدول 1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

جدول(1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات للبحث

ت	متغيرات الدراسة	التعريف الإجرائي	
1	التغير التنظيمي	وهي عمليه تنشيط مخطط لها تتحرك الشركه بموجبه من حاله الى حاله افضل لكي تتكيف مع التغير في البيئة الخارجية المحيطة بها، وتتمكن من اغتنام الفرص و تجنب التهديدات و تحافظ على نشاطها و تطورها	
		المتغيرات الفرعيه	التعريف الإجرائي
		التغير في التكنولوجيا	هي توجه الشركه إلى التغيير في الاجهزة والمعدات او الاتمته او اجهزة الحاسوب المتطورة والحديثة لتبسيط العمل وتسهيله والتخلص من عوائق ومشاكل العمل الروتيني ولتحسين جودة العمل وتقديم خدمة جديدة ومتميزة مثل استخدام شبكات الاتصال أو استخدام نظم معلومات متطور تقوم بخزن ومعالجة البيانات وتبويبها واخراج نتائج تساعد متخذي القرار في اتخاذ القرار الأنسب للعمل، او استخدام هذه التكنولوجية لتوقع حجم الطلب المستقبلي على منتجات الشركة.
		التغير في الثقافة التنظيمية	وتتمثل بالتغيرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم حول عمل الشركة، عبرْ إشاعة القيم التي تشجع التفكير المتفتح والسلوكيات الإيجابية مثل منع الغش والاحتيال ونشر قيم وسلوكيات تشجع على العمل الجماعي، والعمل على تطبيق مواصفات الجودة في العمل.
		التغير في المهام والوظائف	التغيير الذي يمس الوظائف ومهامها وواجباتها ومسؤولياتها الملقاة على عاتق من يقوم بالوظيفة ولاسيما عند اضافة أو تعديل أو حذف وظائف أو مهام أو وحدات أو اقسام.
2	إعادة هندسة الموارد البشرية	هي العمليه التي تهدف الى زيادة القيمه المضافه للموارد البشريه ليكونوا اكثر إمكانيه على أداء الوظائف المناطة بهم عبرْ إعادة النظر فيهم وفي العلاقات الرسمية فيما بينهم والعمل على الترابط والتكامل بين نتائج أعمالهم لينتج عن هذا تقليل الوقت والتكلفة وجهد المورد البشري وزيادة انتاجيتهم.	
		المتغيرات الفرعيه	التعريف الإجرائي
		البعد التنظيمي	هو إعادة تنظيم وترتيب علاقة الموارد البشرية بين الاجزاء المختلفة للشركة في وضع يمكنها من الوصول الى التنسيق والتكامل والحدّ من الازدواجية والتكرار في عمل الموارد البشرية ضمن مكوناتها المختلفة.
		البعد البشري	هو استثمار المورد البشري في الشركة بعدّهم قدرات فكرية ومعرفية والأساس لكل تنمية والتركيز على تدريبهم وتثقيفهم وتطويرهم وتعظيم قيمتهم.
		بعد العملياتي	يشير إلى تحليل وتحسين العمليات المطلوبه من الموارد البشريه في الشركة وذلك بمنحهم حرية أكبر لإنجاز أعمالهم والتركيز على النتائج النهائية بدلا من طريقة انجاز العمل ليقود هذا الى تعظيم النتائج وتحسين الجودة وتقليل التكاليف والوقت.

المصدر: اعداد الباحث

منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي لغرض تحديد مشكلة الدراسة وتأطير أبعادها، إذ يركز المنهج على أستطلاع أراء العينة وتوجهاتها ويصور الو اقع، ويستخدم المنهج الوصفي لوصف و اقع المتغيرات المدروسة أما المنهج التحليلي فيستخدم لغرض اختبار النظريات من خلال تفحص العلاقات السببية بين المتغيرات أي العلاقة والأثر (اختبار الفرضيات) عن طريق اساليب احصائية بالاعتماد على استمارة الاستبانة في جمع البيانات.

حدود الدراسة

أ- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في شركة توزيع المنتجات النفطية.

ب- الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة أنجاز الجانبين النظري و العملي من (2022/10/2) حتى (2023/11/14) .

ت- الحدود العلمية: تحددت الحدود العلمية بمتغيرات الدراسة وهي التغيير التنظيمي واعادة هندسة الموارد البشرية.

مجتمع وعينة البحث

أ- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في شركة توزيع المنتجات النفطية/بغداد وهي من الشركات الحيوية التابعة لوزارة النفط.

ب- عينة الدراسة: في الدراسة الحالية تمَّ تحديد حجم العينة المطلوبة للمسح عند هامش الخطأ (7%) ومستوى ثقة (95%) لمجموع المديرين ومسؤولي الشعب والبالغ (306) فرد على وفق المعادلة الآتية [5](Field, 2017: 91] :

$$n= N/(1+ N⟦(e)⟧^2)= 306/(1+306 ⟦(0.07)⟧^2)=122$$

حيث ان

n = حجم العينة المطلوب دراسته

N = مجتمع الدراسة المراد بحثه

e= مستوى الدقة او الخطأ في اخذ العينات

ووفقا للنتائج اعلاه (122) يعد حجم العينة مقبولا، إذ أكد [6](Hair & Babin, 2018:212) عند تحليل البيانات باستخدام (AMOS) يجب أن يكون حجم العينة أكبر من (100) لتو افر قوة إحصائية مرضية. وعليه تَّم توزيع (200) استبانة واسترجع منها (184) استمارة، إذ تم استبعاد (5) استمارات كانت غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هي (179) استمارة اي بنسبة (89.5%).

الجانب النظري

التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي

أشار(Claiborne et al.2013:524) الى ان التغيير التنظيمي هي إجراءات تقوم بها إدارة المنظمة لكي تستمر في بيئتها المتغيرة و المعقدة حيث تحدث انحراف موجب في المهام و الأنشطة داخل المنظمة[7], و وضح (Buklaha, 2014:99) هو انتقال مقصود و هادف لتحقيق التكيف البيئي الخارجي و الداخلي بما يضمن التحول الى حالة أكثر قدرة على حل المشاكل و تحقيق الأهداف قصيرة المدى و طويلة المدى[8], وذكر(Grama & Todericiu, 2016: 48) الى ان التغيير التنظيمي عملية تحدث في المنظمة في الوقت المناسب مع فترات من عدم الاستقرار، حيث تكون الحاجة الى البقاء هي الأهم في بيئة تتسم بالتغير المستمر[9], ، و ذهب (Hussain et al.2018: 123) الى تفسير التغيير التنظيمي على انه انتقال المنظمة من حالة غير مرغوبة او غير مستقرة الى اخرى افضل و اكثر إنتاجية و ربحية واداء بحيث تتمكن من الوصول الى الأهداف المخططة[10].

أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة ولجمهورها يمكن ابراز هذه الأهمية كما يأتي،

أ- للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة والعاملين حيث انه لا يمكن لإدارة المنظمة اليوم اتخاذ القرارات في ضوء القواعد الجامدة والروتينية او سياسات مستقرة وتاريخية بسيطة في ظل الاحداث الجارية السريعة، بطبيعة الحال تؤثر التغيرات في البيئة الخارجية على التنظيم الداخلي وتحدث هذه بدورها تأثير مباشراً او غير مباشر على عمل الموارد البشرية داخل المنظمة [11].

ب- إن التغيير التنظيمي له أهمية بالغة في تعزيز وتحسين فاعلية المنظمة و/أو ضمان نموها وتقدمها [12].

ت- إن موضوع التغيير من المواضيع الحيوية والمتكررة والمهمة بالنسبة للمنظمات باعتبارها نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، حيث انه أصبح من الركائز الأساسية لكي تنسجم المنظمة مع بيئة سريعة التغير وقد أصبح كل شي في المنظمة قابل للتغيير، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمات كونه يقترن بمختلف جو انب وأجزاء المنظمة ابتداء من رؤيتها ورسالتها وتحقيق أهدافها فهو مخطط له مسبقا ولا يقتصر على المنظمات بل يدخل في كل جو انب الحياة من اقتصادية واجتماعية وسياسية [13].

ث- تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الحفاظ على نشاط المنظمة و حيويتها حيث اجبرت المنافسة الشرسة بين المنظمات والتغييرات التكنولوجية والتغير في تفضيلات الزبائن, المنظمات على التغيير, و أصبح اليوم التغيير سر نجاح اكثر المنظمات المؤثرة في السوق و السمة السائدة لها[14].

و يرى الباحثون ان أهمية التغيير التنظيمي انه يساعد المديرين و العاملين على حد سواء في جميع المستويات التنظيمية على انجاز مهامهم المرتبطة بمختلف جو انب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين و اتجاهاتهم وإجراءاتها الأخرى وتقنياتها المستخدمة في انجاز العمل ليحددوا بعدها التغييرات الأكثر ضرورة و الأنسب لتسير الاعمال و تنفيذها بنجاح وبذلك تكون المنظمة اكثر ابداعاً ومرونة للاستجابة للفرص المتز ايدة في البيئة المحلية والعالمية و تجنب التهديدات التي تهدد كيانها.

أهداف التغيير التنظيمي

أ- يهدف التغيير التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر الى تحقيق اهداف المنظمة ككل بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية لها والمساهمة بشكل إيجابي في النجاح المنظمي [15].

ب- يسعى التغيير التنظيمي الى رفع مستوى الأداء وتقليل معدل الدوران في العمل وتجديد مكان العمل وتطوير وتحسين الموارد البشرية والمادية وحل المشكلات بطريقة علمية وتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف المقصودة وتحقيق الرضا الوظيفي والكشف عن الصراع التنظيمي وادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة وزيادة قدرة المنظمة على التعاون والتحالف مع المجموعات المتخصصة المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة [16].

تصنيفات التغيير التنظيمي

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي على وفق خصائص التغيير المختلفة كما يأتي [17].

من حيث عمق ومدى التغيير: فإن التغيير التنظيمي يصنف على أنه تغيير استر اتيجي وغير استر اتيجي أو الإستر اتيجي والتشغيلي. ويشير هذا الأخير إلى التعديلات التي تهدف إلى تعزيز الاداء التنظيمي، في حين تسفر التغييرات الاستر اتيجية عن تعديل توجه المنظمة من حيث مهمتها ورؤيتها.

من حيث أصل التغيير: فإن التغيير التنظيمي يصنف على أنه مخطط له وعشو ائي. حيث ان التغيير المخطط يقوم على التنبؤ بالتغييرات المقررة وبالتالي تحديد عملية تحليلها وتنفيذها وتوجيهها مسبقاً، فإن الهدف الرئيسي من هذه التغييرات يتلخص في ضمان تكيف الأعمال مع الاحتياجات. اما التغييرات المخططة فهي أعمال متعمدة، بناء

على تعليل واع يهدف إلى ضمان قدرة المنظمة على تلبية متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية. في حين لا يمكن التنبؤ بالتغيرات العشوائي ولا توجد نوايا سابقة دقيقة وواضحة للتغيير.

من حيث ترتيب التغيير يصنف التغيير التنظيمي الى ترتيب اول وترتيب ثاني، اما الترتيب الأول يشير إلى التعديلات التدريجية المستمرة واليومية، والتي لا تحدث تأثيراً كبيراً على النظام التنظيمي القائم. بينما الترتيب الثاني هو تغيير جذري متعدد الأبعاد ومتعدد المراحل يتسم بتعديلات كبرى نحو تحول المنظمة بالكامل.

من حيث مجال التغيير يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير تحولي و انتقالي وتنموي اما التغيير التحولي أنه تغيير جذري حيث تم تطوير تغيير جديد من الحالة السابقة، وأن التغيير الانتقالي يشير إلى الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة الجديدة في المستقبل. ويهدف التغيير التنموي إلى المساهمة في زيادة تطوير السمات الحالية لأي مشروع من خلال تحسين العمليات أو المهارات بشكل رئيسي، وبالتالي فإن هذا النوع من التغيير موجه نحو الناس وموجه نحو العمليات على حد سواء.

من حيث كثافة التغيير يصنف التغيير التنظيمي الى تدريجي وجذري حيث أن التغيير التدريجي يشتمل على تعديلات طفيفة في إطار نموذج الأعمال الحالي، إلى تغييرات روتينية ومستمرة ضرورية لعمل المنظمة من أجل التكيف مع بيئتها، وكذلك يشير إلى أن أجزاء منفصلة من الأعمال تركز على حل مشكلة واحدة وتحقيق هدف واحد على حدة في كل مرة. في حين أن التغيير الجذري ويؤدي إلى تحول لا رجعة فيه ويوصف كذلك بانه مراجعة شاملة لجميع جوانب الأعمال.

من حيث الحاجة الى التغيير اذ يصنف التغيير التنظيمي الى تغيير ضروري وتغيير اختياري، اما الضروري لابد من تحقيقه حتى يتسنى تحقيق الأهداف التنظيمية، وان التغييرات الاختيارية تشتمل على تعديلات قادرة على تحسين انتاجية أي مشروع، حتى ولو لم تحقق أهداف المنظمة.

من حيث تأثير التغيير فأنه يصنف الى تغيير مفيد وضار اما المفيد يقود الى التعديلات التي تؤثر على مشروع ما بطريقة إيجابية مثل خفض التكاليف، في حين يحدث التغيير الضار عندما تكون البدائل غير كافية، وليس فقط تأثيرها السلبي على مشروع ما، بل إنه يقلل أيضاً من قيمة المنظمة.

من حيث مستوى التغيير يصنف الى التغيير على مستوى الفرد، وعلى المستوى الجماعي، والمستوى المشترك بين المجموعات، وتغيير على مستوى المنظمة ككل.

مراحل (خطوات) التغيير التنظيمي

سيذكر هذا البحث اشهر النظريات التي حددت مراحل عملية التغيير التنظيمي المخطط و هي نظرية Kurt 1947 Lewin للتغيير ذات الثلاث مراحل:-

أ- المرحلة الأولى فك التجميد: - ان الهدف من عملية الغاء التجميد هو لضمان استعداد المنظمة والعاملين فيها للتغيير, ويتم ذلك عن طريق زعزعة استقرار الأنماط السلوكية الحالية بما يكفي للتغلب على مقاومة التغيير و يتم تحديد الضغط الحالي أو عدم الرضا ثم الاستفادة منه إلى إلغاء التجميد عن طريق زيادة قوى التغيير[18], وفي هذه المرحلة ، يجب إعداد استراتيجيات وخطط. ويجب على مديري التغيير أن يأخذوا في الاعتبار مستويات المقاومة العالية من العاملين لانهم يجدون أنفسهم سيتركون "مناطق الراحة" و هذا سيضر بمصالحهم الخاصة, لان مناطق الراحة توفر لهم الإجراءات الروتينية والخبرات اللازمة لإنجاز المهام بسرعة, ولكن سيجبرهم التغيير على الابتعاد عن مثل هذه الأعمال الروتينية ، مما يتسبب في مستويات إضافية من المقاومة. لذلك، فإن التواصل مهم في هذه المرحلة، ويجب أن يفهم العاملين أنه إذا كان التغيير سيحدث فان الإدارة ستساندهم حتى يتمكنوا من مغادرة مناطق السكون (الاستقرار) الخاصة بهم [19].

ب- المرحلة الثانية الحركة: - إن إلغاء التجميد ليس غاية في حد ذاته و انما هي مرحلة اعداد المناخ المناسب للتعلم والانتقال. ومن الضروري مراعاة جميع القوى العاملة في المنظمة وتحديد وتقييم الخيارات المتاحة بشكل متكرر. تمكّن

هذه المرحلة العاملين من الانتقال إلى حالة أكثر قبولاً من السلوكيات السابقة, وبعد حالة اللاتأكد التي حصلت في المرحلة الأولى نتيجة تحول المنظمة من حالة السكون، فإن مرحلة الحركة هي المكان الذي يبدأ فيه العاملين إيجاد حلول لحالة اللاتأكد والبحث عن طرق جديدة للقيام بالأعمال، ويبدأ العاملون في الأعتقاد والتصرف بالطرق التي تدعم الاتجاه الجديد. لا يحدث الانتقال من حالة التجمد إلى التغيير بين عشية وضحاها، بل يستغرق العاملون وقتًا لتبني الاتجاه الجديد والمشاركة بشكل استباقي في التغيير. وبطبيعة الحال لن ينسجم جميع العاملين لمجرد كون التغيير ضروري وسيفيد المنظمة، وستظهر مقاومة لجهود التغيير من بعض العاملين، ان عاملي الوقت والتواصل هما مفتاحان اساسيان للتغييرات الناجحة. حيث ان الموظفون بحاجة إلى وقت كافي لفهم التغييرات واستيعاب أهميتها، كما يحتاجون أيضًا إلى الشعور بالارتباط الشديد طوال فترة الحركة[20].

ت- المرحلة الثالثة إعادة التجميد: - ان إعادة التجميد تهدف إلى تثبيت السلوك الجديد عند توازن شبه ثابت, من أجل ضمان أنه آمن نسبيًا من التدهور. و ان إعادة التجميد يتطلب أن يكون السلوك الجديد متزامن مع بقية عناصر و أجزاء بيئة العمل من أجل منع التدهور(الانحدار), رأى لوين ان التغيير عبارة عن نشاط اجتماعي لأنه اذا لم يتم تغيير قواعد المجموعة و أنماطها فإن تغيير الفرد لوحده لن يستمر. و من الناحية التنظيمية، يمكن أن يتطلب إعادة التجميد تغييرات في الثقافة والمعايير والسياسات والممارسات. ورأى (Lewin) أيضًا أن إعادة التجميد تختلف باختلاف طبيعة عملية التغيير نفسها، خاصةً درجة مشاركة العاملين ومشاركة المعرفة والخبرة [21]. كما موضح في الشكل (2) الذي يوضح خطوات عملية التغيير التنظيمي ضمن نموذج (Lewin).

شكل (2) يوضح المراحل الثلاث لعملية التغيير حسب نظرية Lewin

[18] S. Cummings, T. Bridgman, & K. G. Brown, Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. Human relations, (2016), Vol. 69, No.1, pp.33-60. DOI:10.1177/0018726715577707.

أسباب فشل جهود التغيير

هناك ثمان أسباب رئيسية لفشل معظم جهود التغيير التنظيمي كما حددها (19) [Kotter]

عدم الرضا: - لا يفهم العاملين الحاجة إلى التغيير لأنهم لا يرون المخاطر والفرص التي تراها الادارة. فيصبحون بذلك غير راضين عن جهود التغيير و يرونها غير ضرورية و غير مجدية و قد يحاولون افشال التغيير بكل وسيلة.

الفشل في إنشاء تحالف إرشادي قوي: - يجب على قادة المنظمة العمل بشكل وثيق مع العاملين لإدارة وقيادة عملية الانتقال. و يجب كسب اكبر عدد ممكن من العاملين لتنفيذ التغيير, لان جهود فرد أو لجنة ضعيفة نحو التغيير غير كافية للتغلب على قوة التقاليد لمقاومة التغيير.

التقليل من قوة الرؤية: - مثلما يحتاج جهد التغيير إلى فريق توجيهي وإرشادي قوي، يجب أن يكون لديه رؤية معقولة و منطقية. حيث ان الرؤية توجه العاملين وتلهمهم لاتخاذ إجراءات على نطاق واسع، ان عدم وجود رؤية واضحة يمكن أن يحول كل قرار صغير متعلق بعملية التغيير إلى نقاش لا نهاية له.

ضعف إيصال الرؤية للعاملين وتركهم بدون تواصل لفترة طويلة وبدون توضيح الخطوات خطوه بخطوه، هذا سيؤدي الى ضعف دافعيتهم نحو التغيير.

السماح بالعقبات التي تعرقل الرؤية الجديدة: - يمكن للعديد من الحواجز الحقيقية أن تقضي على جهود التغيير قبل أن تخرج من بو ابة البداية. قد يؤدي التوصيف الوظيفي الضيق إلى إبقاء الموظفين مقيدين في اماكنهم. وقد تكافئ

أنظمة التعويض والأداء السلوك الذي يعد مقيد للاتجاه الجديد. ويمكن للمديرين وضع مطالب على الموظفين تمنعهم من العمل نحو الأهداف الجديدة.

الفشل في تحقيق مكاسب قصيرة المدى: - إذا فشلت فرق العمل في إثبات أنهم أحرزوا تقدماً في العمل نتيجة التغيير، فلن يستمر العاملين الاخرين في بذل الجهد للقيام بالتغيير. ويجب على صانعي التغيير تحقيق مكاسب لا بأس بها لإقناع بقية العاملين في المنظمة.

إعلان نجاح جهود التغيير قبل النجاح الفعلي:- قد يستغرق ترسيخ التغيير ثلاث إلى عشر سنوات، والاحتفال قبل الأوان يمكن أن يقتل دافعية العاملين لانهم قد يعتقدون ان التغيير قد اكتمل و حقق أهدافه فتقل بذلك دافعيتهم في انجاز ما تبقى من التغيير. لذلك تحتاج إدارة المنظمة إلى توسيع فهمها للمدة التي تستغرقها التغييرات.

إهمال ترسيخ التغييرات في الثقافة المنظمية: - لن تتغير ثقافة المنظمة ما لم يقدم المديرين ترسيخ و اثبات على العمل الجديد, على سبيل المثال إذا لم يتم إعادة تشكيل معايير الترقية والتعيين و اذا لم يتم إعادة بناء سلم الأجور و الحو افز و المكاقأت وفقا للعمل الجديد فلن تستمر التغييرات الجديدة.

ابعاد التغيير التنظيمي

أ- التغيير في التكنولوجيا: - ان التغيير التكنولوجي في المنظمة هي مواكبة للتطورات الحديثة للتكنولوجيا في البيئة الخارجية، وغالباً ما تحدث التغيرات التكنولوجية توتر وعدم استقرار في حالة المنظمة الداخلية ولكن سرعان ما ينتج عنها فو ائد عظيمة طويلة الاجل للمنظمة والعاملين فيها. [25] ان المنظمات التي تسعى الى النجاح والحفاظ عليه تعمل على مواكبة التكنولوجيا الحديثة باستمرار لتحسين فاعلية وكفاءة اعمالها فتقوم من حين لأخر بتغييرات تكنولوجية بسيطة او معقدة ومركبة, و ان التكنولوجيا الحديثة اليوم تسهل اتخاذ القرار الاداري لما توفره من معلومات تساعد المدراء في أعمالهم لتحقيق ميزة تنافسية و المحافظة عليها و تنميتها, حيث يُعرف التغيير التكنولوجي بانه "التحرك الإيجابي في دالة الإنتاج" وله اربع خصائص وهي: - الشمولية: حيث انه يؤثر بجميع أجزاء المنظمة ولكن بدرجة مختلفة. والاستمرارية: فالتغيير التكنولوجي عملية مستمرة باستمرار وجود المنظمة. والحتمية: حيث ان التغيير التكنولوجي امر ضروري وحتمي لا مفر منه. والسرعة: حيث يتسم بالتغيير السريع من تقنية الى أخرى بمجرد نزول تكنولوجيا جديدة في السوق تعمل الشركات المنافسة الأخرى على صنع أفضل منها او تقليدها. [26] يرى الباحثون ان البعد التكنولوجي للتغيير التنظيمي هو استبدال التكنولوجيا الحالية بتكنولوجيا احدث و انسب لتحسين مخرجات الاعمال ويقيس هذا البعد مدى استيعاب المنظمة للتغييرات التكنولوجية و استثمار العاملين لهذه التغييرات في انجاز أعمالهم حيث ان التغيير التكنولوجي يمس جميع أجزاء المنظمة.

ب- التغيير في الثقافة التنظيمية: - ان التغيير في الثقافة التنظيمية يأتي من منطلق إن المنظمات عليها ان تتجاوز التغييرات في التكنولوجيا وان تتبنى قيماً ومعتقدات وسلوكيات جديدة مسؤولة اجتماعيا وبيئياً،[27] ويمكن تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تطوير مجموعة واضحة من الإجراءات والطرق التي سيتم إنجازها. ويتطلب توضيح الأهداف و اتخاذ تدابير لقياس التقدم. ويجب التأكيد على ضرورة التغيير واهميتهُ، وتحديد العمليات التي تدعم عملية التغيير وتلك التي تعمل كحاجز للتغيير. علاوة على ذلك، يجب قبول الثقافة الجديدة من قبل أعضاء المنظمة. وهذا يتطلب تواصل شامل مع أعضائه وتدريب الأعضاء على المتطلبات والممارسات الجديدة. والعثور على طريقة مناسبة لأقناع الأفراد العاملين على تبني الاتجاه الجديد والمشاركة بشكل استباقي في الثقافة التنظيمية الجديدة [28]. ويرى الباحثون ان التغيير في الثقافة التنظيمية يهدف الى تحسين القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم عمل وتفاعل العاملين داخل المنظمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات البيئة الخارجية المتغيرة. وان التغيير في الثقافة التنظيمية يتطلب رؤية واضحة وإرادة قوية من قبل القيادة والعاملين، واستخدام أساليب فعالة لقياس وتشخيص وتعديل الضعف في الثقافة الحالية، وإشراك جميع المعنيين في عملية التغيير، وتهدف بشكل كبير إلى تحسين الأداء

والجودة والابتكار ورضا الزبائن والعاملين.

ت- التغيير في المهام والوظائف: - تعمل المنظمات التي تسعى الى تعظيم قيمتها الى استبدال بعض وظائفها و مهام الوظائف الى أخرى تكون اكثر إنتاجية لتساعدها في تحقيق أهدافها، كون ان المنظمات الناجحة تعمل على التغيير لتواكب التطورات في البيئة الخارجية لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات والتغلب على المنافسين والفوز بالطلبية.[24] ويرى الباحثون ان بعد التغيير في المهام والوظائف يأتي استجابة للتوسع في الواجبات والمسؤوليات او التقليص فيها او استحداث وظائف جديدة او الغاء وظائف حالية او تعديلها او إضافة مهام جديده عليها و الغاء مهام أخرى. حيث تهتم المنظمات بنوعيها (العامة والخاصة) اليوم بالتقليص والترشيق من الوظائف وزيادة مهام الوظائف ودمج عدة وظائف بوظيفة واحدة للتقليل من الوقت والتكاليف وعدد العاملين، وان الوظائف الجديدة تأتي غالباً استجابة للتغييرات التكنولوجية.

إعادة هندسة الموارد البشرية

مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

عرفها البعض بانها محاولة مخططة لزيادة قيمة الموارد البشرية، فأنها لا تقتصر على إعادة تشكيل المعرفة والمهارات والقدرات لدى رأس المال البشري وتفعيله وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على دعم وتنمية الميزة التنافسية، بل تتعدى ذلك للوصول إلى إعادة تصميم الأساليب والأدوات التي يتم بها إعادة تصميم رأس المال البشري في المنظمة [29]. وأشار اخرون الى انها تقنية تقوم بها إدارة المنظمة لإعادة التصميم الجذري لكافة العمليات التي تمس إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة يستعملها العاملين ذوي المهارة والخبرة والكفاءة بهدف تقديم سلع وخدمات متميزة للزبائن واحداث تغييرات جوهرية ملموسة في الإنتاجية والجودة [30].

أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية

أشارا (Hsiu -Hua & Yaozong, 2021) الى أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية للمنظمات بعدد من النقاط كما يأتي [31]: -

أ- تسهم إعادة هندسة الموارد البشرية في تقديم إطار لمراجعة مهمة للأنشطة التي عفي عليها الزمن التي يجب إزالتها وتحويلها، و اتخاذ قرارات إستراتيجية جوهرية لتشغيل خطوط الإنتاج، أو الاستعانة بمصادر خارجية، أو التحسين، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

ب- يمكن للأدوات التي تقدمها إعادة هندسة الموارد البشرية التأكد من تزويد المنظمة بالموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل بطريقة فاعلة من حيث التكلفة والوقت.

ت- إن إعادة هندسة الموارد البشرية عملية ضرورية لاستحداث وظائف جديدة ذات قيمة مضافة عالية وتعزيز العمليات التي تخلق القيمة.

ث- ان إعادة هندسة الموارد البشرية تعتبر أداة لخفض التكاليف العالية التي يمكن أن تدمر القيمة وتحبط معنويات العاملين.

ج- ان إعادة هندسة الموارد البشرية تعتبر أداة لتعزيز الميزة التنافسية ونجاح التنظيم.

اهداف إعادة هندسة الموارد البشرية

أ- إذا كان الهدف من عملية الهندسة هو توليد القيمة فان الهدف من إعادة الهندسة هو رفع القيمة وتعظيمها والتخلي عن القواعد غير الفاعلة للتنظيم والأعمال، والتي يجب تحديدها واستبدالها بأخرى جديدة تلبي المتطلبات الجديدة المتغيرة [32].

ب- لا تهدف اعادة هندسة الموارد البشرية فقط إلى استبعاد الأنشطة ذات التكاليف العالية والانشطة التي تؤدي إلى نتائج عكسية، ولكن أيضاً تهدف الى استبعاد الأعمال ذات القيمة المضافة المنخفضة. وتهدف إعادة هندسة الموارد

البشرية ايضاً الى مهام شاملة للعاملين المبدعين والموهوبين، وبعد إعادة الهندسة، سيكون من الصعب العثور على وظيفة بقائمة بسيطة من المهام. وهذا سيرفع من توقعات العاملين. ويجب أن يظهروا المبادرة والانضباط والدافع وأن يتمكنوا من تلبية (اشباع) حاجات الزبائن [33].

ت- تهدف إعادة هندسة الموارد البشرية الى زيادة إنتاجية العاملين وإضافة القيمة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، مع التركيز بشكل أساسي على الزبائن الداخليين والخارجيين. حيث يقال إن إعادة الهندسة ليست تقليصاً للحجم بل إنها تلغي العمل وليس الوظائف وإنها ليست إعادة هيكلة الموارد البشرية وإنها ليست إعادة هندسة قسم ولكن عملية شاملة في المنظمة ككل [34].

ث- تهدف إعادة هندسة الموارد الشرية الى توليد حلول جديدة لمشاكل إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأنها عملية تغيير جذري [35].

ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

البعد البشري: - ان الموارد البشرية في المنظمة تعتبر المكون الرئيسي في عملية إعادة الهندسة لأنها تعتبر نوع من التنمية وان البشر بدورهم هم أساس كل تنمية. وان البعد البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية يشير إلى الجانب الإنساني في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية، والذي يتضمن تحديد احتياجات العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين بيئة العمل والتواصل بين العاملين والإدارة بما يساعد العاملين في أداء اعمالهم. ويتطلب من إدارة المنظمة ان تهتم بعملية التهيئة والاعداد الجيد للموارد البشرية من اجل عملية إعادة الهندسة. وان الموارد البشرية يمثلون رأس المال الفكري للمنظمات ذات الاهمية الاستراتيجية على المدى الطويل[36], سببت التغييرات السريعة و الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الى تحول ممارسات الموارد البشرية من الممارسات التقليدية الى الممارسات التي تدار بطريقة الكترونية بالكامل و بطريقة اكثر احترافية مما وجه الى إعادة تدريب و تأهيل الموارد البشرية كونهم من الثروات المهمة والاساسية التي يعتمد عليها مستقبل التنمية وتطويرها وبالأخص المجالات الإدارية في المنظمات الصغيرة والكبيرة والحكومية وغير الحكومي.[37] و ان ممارسات إدارة الموارد البشرية من تطوير و تحفيز و إعادة هندسة العاملين تعتبر مفتاح للمنظمة لتحقيق الأداء التنظيمي المستدام[38]. ويرى الباحثون ان البعد البشري او (الإنساني) هو محركاً أساسياً لإعادة الهندسة التي يمكن للمنظمة اجرائها، ولذلك يتوجب على المنظمة التركيز على كيفية استثمار الموارد البشرية المتاحة لديها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، والعمل على توفير كافة المستلزمات المادية والمعنوية التي تتيح لهذه الموارد إطلاق العنان لقدراتها وان ذلك بدوره سينعكس على نجاح كافة برامج اعادة الهندسة التي تمارسها ومن أبرزها برنامج اعادة هندسة الموارد البشرية.

البعد التنظيمي: - ان البعد التنظيمي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المنظمة في عملية إعادة الهندسة، لأنه يحدد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين العاملين والإدارات المختلفة في المنظمة، كما يحدد قواعد ولوائح المنظمة وبيئة العمل في المنظمة، ويوضح التسلسل الهرمي الذي يتبعه النظام في المنظمة, وان البعد التنظيمي يساعد المنظمة على التغلب على التحديات التي ترافق إعادة الهندسة[39], وتساعد التسلسلات الهرمية الرأسية والأفقية على تطوير نمط المرونة مع جميع اقسام المنظمة ويجعل العاملون يقبلون التغيير الجذري بسهولة[40], اصبح تطبيق البعد التنظيمي في المنظمات امراً ضرورياً لاستمرار المنظمات في التنافس بشكل مستمر و شرس، اذ انه في الوقت الحاضر تتجه المنظمات نحو اللامركزية في صنع القرار و تنفيذه و إعادة تصميم الهيكل الثقافي و التنظيمي لزيادة فاعليتها[41]. ويرى الباحثون ان البعد التنظيمي (الهيكلي) في إعادة هندسة الموارد البشرية يشير إلى اعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمنظمة الخاص بعمل الموارد البشرية والربط بين أجزاء المنظمة للوصول الى تكامل في عملهم وزيادة الانتاجية.

البعد العملياتي: - عادةً ما يكون الهدف من إعادة هندسة العمليات هو تقليل وقت دورة العملية بناءً على احتياجات

الزبائن و تحسين جودة المخرجات و زيادة الإيرادات.[38] يركز البعد العملياتي على تحديد العمليات الأساسية التي تلبي احتياجات الزبائن والعاملين وتضيف قيمة لهم ولعملهم, و من المهم الإشارة إلى أن العمليات لا يتم تحديدها من خلال المتطلبات التنظيمية الداخلية فقط، ولكن من خلال متطلبات الزبائن ايضاً, ويمكن قياس البعد العملياتي في مدى قدرة المنظمة على احداث تحسينات على الاعمال و إعادة تصميم العمليات الإدارية و التصنيعية لتحقيق مستوى اعلى من الأداء[39], تقدم المنظمات للعاملين من تطبيق البعد العملياتي لإعادة هندسة الموارد الشرية الدعم و الاسناد الملائمين ليتمكنوا من تغيير عملهم بالشكل الأنسب الذي يتلاءم مع تفضيلاتهم ودو افعهم وامكانياتهم و قدراتهم, بحيث تكون النتيجة من تطبيق البعد العملياتي جعل العاملين مشاركين ايجابين في تصميم و أداء العمل[40]. ويرى الباحثون ان البعد العملياتي في إعادة هندسة الموارد البشرية يشير إلى تحليل وتحسين العمليات المطلوبة من الموارد البشرية في المنظمة وتحديد الأنشطة والمهام والإجراءات والأدوات التي يستخدمها العاملون لتنفيذ اعمالهم بكفاءة وفاعلية واعطائهم مساحة من الحرية باختيار الطريقة التي تمكنهم من تنفيذ وظائفهم بأنسب طريقة ممكنة لتقليل التكاليف والوقت والجهد وتعظيم الأرباح.

الجانب العملي

منهجية الدراسة الميدانية

الثبات: يتبين من الجدول (2) ان قيمة معامل (الفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبانة كانت (0.899) و هي قيمة مرتفعة و هذا يشير الى أن مقياس الدراسة يتمتع بمستوى ثبات جيد.

جدول (2) معامل الثبات

إحصاءة Cronbach's Alpha	
الفقرة	القيمة
جميع محاور الاستبانة	0.899

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى مخرجات برنامج SPSS V.25

وصف خصائص عينة البحث:

يوضح الجدول (3) توزيع بيانات العينة على وفق الجنس حيث أظهرت النتائج ان نسبة الذكور (59%) اعلى من نسبة الاناث التي شكلت نسبة(41%) و هذا يعود لطبيعة عمل اغلب هيأة الشركة, و بالنسبة لتوزيع العينة على وفق العمر أظهرت النتائج ان اغلب الموظفين تتراوح أعمارهم من (41-50 سنة) بنسبة (51%) و هذا يدل على ضرورة تثبيت النتائج, و بالنسبة للمؤهل العلمي أظهرت النتائج ان اغلب الموظفين من حملة شهادة البكاليوس بنسبة (72.6%) و هذا يدل على ان الموظفين مؤهلين للإجابة على أسئلة الاستبيان و ضرورة تثبيت اجاباتهم و بالنسبة للمركز الوظيفي أظهرت النتائج ان اغلب المجيبين من مسؤولي الشعب بنسبة (88.8%) و ذلك لعدم تفرغ مدراء الأقسام للإجابة على فقرات الاستبيان و بالنسبة لسنوات الخدمة أظهرت النتائج ان اغلب المجيبين ممن لديهم خدمة (16 سنة فاكثر) بنسبة (47%) وهذا يدل على ضرورة تثبيت إجابات العينة على أسئلة الاستبانة لكون الخدمة الطويلة تعكس معرفة و خبرة اكبر عن تفاصيل العمل و بالنسبة للدورات التدريبية المشارك فيها أظهرت ان جميع افراد العينة مشاركين جيدين بالدورات التدريبية و هذا يدل على امرين أولهما ان الشركة تعمل باستمرار على تطوير موظفيها بتوفير دورات مستمرة على مدار السنه لهم والثاني ان الموظفين لديهم استعداد لتطوير انفسهم و المشاركة في هذه الدورات كون ان اغلب هذه الدورات غير اجبارية.

جدول (3) خصائص عينة البحث

المتغير		التكرار	النسبة %
توزيع العينة وفق الجنس	ذكر	105	59
	انثى	74	41
توزيع العينة على وفق العمر	30 سنة فاقل	4	2.2
	31-40 سنة	38	21.2
	41-50 سنة	91	51.0
	51-60 سنة	44	24.5
	61 سنة فأكثر	2	1.1
توزيع العينة على وفق المؤهل العلمي	بكالوريوس	130	72.6
	دبلوم عالي	15	8.4
	ماجستير	33	18.4
	دكتورا	1	0.6
توزيع العينة وفق المركز الوظيفي	مدير قسم	20	11.2
	مسؤول شعبة	159	88.8
توزيع العينة على وفق سنوات الخدمة	5 سنوات فاقل	12	6.7
	6-10 سنوات	44	24.5
	11-15 سنة	39	21.8
	16 سنة فأكثر	84	47.0
توزيع العينة على وفق الدورات التدريبية المشارك فيها	من 6 الى 10 دورات	46	25.7
	من 11الى 15 دورة	53	29.6
	من 16 الى 20 دورة	45	25.1
	21 دورة فأكثر	35	19.6

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى مخرجات برنامج SPSS V.25

تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث

- التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

جدول (4) التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد المتغيرين المتمثل بالمتوسطات الحسابية في الشركة المبحوثة

ت	الفقرات	المتوسط
1	التغير في التكنولوجيا	3.940
2	التغير في المهام والوظائف	3.832
3	التغير في الثقافة التنظيمية	3.787
4	البعد البشري	3.858
5	البعد التنظيمي	3.831
6	البعد العملياتي	3.936
7	المتوسط الحسابي العام	3.864

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من الجدول (4) ان اهتمام العينة المدروسة بأبعاد المتغيرين كان (عال) حيث بلغ (3.864) مما يعني ان شركة توزيع المنتجات النفطية تهتم بتطبيق ابعاد المتغيرين في عملها.

اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسة الاولى (H1): - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أبعاده وإعادة هندسة الموارد البشرية و أبعاده.

جدول (5) معاملات علاقات الارتباط بين التغيير التنظيمي واعادة هندسة الموارد البشرية

المتغير التابع / المتغير المستقل	اعادة هندسة الموارد البشرية	مستوى المعنوية	النتيجة
التغيير في التكنولوجيا	0.882*	0.000	قبول
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.762*	0.000	قبول
التغيير في المهام والوظائف	0.768*	0.000	قبول
التغيير التنظيمي	0.702*	0.000	قبول

ملاحظة:-* معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى مخرجات SPSS v.25

اسفرت نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS وكما مبيّن في جدول (5) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي واعادة هندسة الموارد البشرية, حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.702)، وهي قيمة إيجابية ومرتفعة نسبيا، وهي ذات دلالة احصائية معنوية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05)، وعليه فأن الفرضية الرئيسة الأولى قد تحققت, مما يعني أنّ اعادة هندسة الموارد البشرية لشركة توزيع المنتجات النفطية يمكن تحسينها بشكل عام بمجرد إحداث تغييرات إيجابية في عناصر التغيير التنظيمي مثل: اعتمادها على نظام لمعلومات محوسب يساعدها في ادخال وخزن وارشفة واسترجاع جميع معلوماتها لتقديمها الى متخذي القرار في الوقت المناسب, اهتمامها بآراء العاملين في الشركة من ذوي الخبرة عند إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية, بالإضافة الى ادخال اساليب عمل جديدة لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل.

اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فكانت كما يلي:

أ- تشير نتائج تحليل علاقات الارتباط ضمن الجدول (5) بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير في التكنولوجيا واعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها, حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.882)، وهي قيمة إيجابية ومرتفعة نسبيا، وهي ذات دلالة احصائية معنوية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05) ، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير في التكنولوجيا و إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها).

ب- تشير نتائج تحليل علاقات الارتباط ضمن الجدول (5) بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التغيير في الثقافة التنظيمية واعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها, حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.762)، وهي قيمة إيجابية ومرتفعة نسبيا، وهي ذات دلالة احصائية معنوية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05) ، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير في الثقافة التنظيمية و إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها).

ت- تشير نتائج تحليل علاقات الارتباط ضمن الجدول (5) بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التغيير في المهام والوظائف واعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها, حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.768)، وهي قيمة إيجابية ومرتفعة نسبيا، وهي ذات دلالة احصائية معنوية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة

منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05) ، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير في المهام و الوظائف و إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها).

اختبار علاقة التأثير:

يوضح جدول (6) الى أنّ نسبة معامل التحديد (R2) بلغت (0.650), وهذه النتيجة تشير الى أن متغير التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (65.0%) من التباين الحاصل في متغير اعادة هندسة الموارد البشرية قيد الدراسة, أما النسبة المتبقية والبالغة (35.0%) فإنها تعود الى عوامل أخرى لم يشملها المخطط العملي للدراسة الحالية. في حين كانت نسبة معامل الانحدار (0.797), وهذا يشير الى أن التغير في متغير التغيير التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سينعكس على متغير اعادة هندسة الموارد البشرية بنسبة (79.7%) اعتماداً على معادلة الانحدار الخطي البسيط. بالمقابل فإن قيمة (t) المحسوبة بلغت (24.933) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية المقدرة بـ (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). وكذلك فإن قيمة (F) المحسوبة بلغت (621.835) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية (3.92) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أن (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي و أبعاده في إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها).

جدول (6) تحليل تأثير التغيير التنظيمي في اعادة هندسة الموارد البشرية

المتغير المستقل	معاملات النموذج		معامل التحديد (R^2)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية	المتغير المعتمد
	(α)	(β)					
التغيير التنظيمي	0.804	0.797	0.650	24.933	621.835	0.000	اعادة هندسة الموارد البشرية
F table (0.05) = 3.92						n=179	
Y= α+ BX اعادة هندسة الموارد البشرية = 0.804 + 0.797 التغيير التنظيمي						معادلة الانحدار	

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى مخرجات SPSS v.25

مما يعني ان الشركة المبحوثة عادة تلجا الى استعمال وتوظيف برامج تكنولوجية متنوعة لتجاوز المشكلات التي تعترض عملها، إعداد دورات تدريبية للعاملين عند ادخال تكنولوجيا جديدة. تعمل على نشر قيم وسلوكيات تشجع على العمل الجماعي، تواكب التطورات الحاصلة في بيئة العمل وتعمل على ادخال أساليب عمل جديدة، بالإضافة الى استحداث وظائف جديدة تناسب التغير الحاصل في اهداف وتوجهات واستراتيجيات الشركة. ان هذه التغييرات من شأنها ان تعزز من إعادة هندسة الموارد البشرية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

أ- تهتم الشركة بإحداث التغيير التنظيمي بشكل مستمر وهذا يتضح من مجموعة التغييرات الكبيرة والمستمرة التي قامت بها الشركة منذ تأسيسها في التسعينيات ولحد الان، لتواكب التغيرات في البيئة الخارجة لتقليل الأخطاء في العمل وسرعة انجاز الاعمال الداخلية والمعاملات مع الهيأت والجهات الداخلية والخارجية، التي تتمثل شراء- استلام – خزن – نقل – توزيع وبيع المنتجات النفطية بأنواعها, وتكون الشركة ملزمة بتبني التغيير التنظيمي بشكل عام كونها مسؤولة عن توفير المنتجات النفطية لجميع قطاعات و افراد المجتمع و مساهمة بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني

العراقي في مجال القطاع النفطي، والذي يعتبر اهم مورد لإيرادات الدولة.

ب- تتبنى إدارة الشركة إعادة هندسة الموارد البشرية بمستوى جيد كممارسة، لما لها أهمية في رفع قيمة وقدرة الموارد البشرية، وذلك عن طريق تدريبهم وإعادة تأهيلهم ورفع قيمتهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

ت- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة التنظيمية، والتغيير في المهام والوظائف) واعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد العملياتي) في شركة توزيع المنتجات النفطية. وهذا يعني ان اعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة يمكن تحسينها من خلال احداث تغييرات ايجابية في التكنولوجيا والثقافة والوظائف والمهام كإدخال تكنولوجيا جديدة في عملياتها، إعادة النظر في أساليب العمل عند ادخال تكنولوجيا جديدة، بلورة ثقافة تنظيمية تنسجم مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، واحداث تغييرات على مستوى المسؤوليات والصلاحيات بحيث تتناسب مع كل وظيفة.

ث- وجود تأثير معنوي لأبعاد التغيير التنظيمي في اعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة، وقد كان بعد التغيير في التكنولوجيا أكثر الابعاد تأثيرا في اعادة هندسة الموارد البشرية، يليه التغيير في المهام والوظائف، ثم التغيير في الثقافة التنظيمية والذي جاء بالمرتبة الاخيرة من حيث قوة التأثير. وهذا يعني ان الشركة تلجأ الى استعمال وتوظيف برامج تكنولوجية متنوعة لتجاوز المشكلات التي تعترض عملها، تهتم بآراء العاملين من ذوي الخبرة عند إجراء التغيير، تقوم بنشر قيم وسلوكيات تشجع على العمل الجماعي، فضلا عن توفر فرص التعلم والتدريب للعاملين بحيث تنسجم مع التغيير الحاصل في وظائفهم الجديدة. ان كل هذه الامور من شأنها ان تعزّز من اعادة هندسة الموارد البشرية.

التوصيات

أ- التأكيد على استمرار إدارة الشركة بإحداث التغيير التنظيمي وتطبيق أبعاده بشكل ينسجم مع زيادة الطلب على منتجات الشركة وذلك لمواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لمواكبة التطور في مختلف المجالات التي تمس عملها.

ب- يفضل ان تقوم إدارة الشركة بتنمية معارف العاملين التي تخص إعادة هندسة الموارد البشرية ودعم الممارسات المستخدمة من تدريب وتأهيل لبلوغ اقصى استفادة من الموارد البشرية وذلك بإعادة هندستهم كممارسة وبما يتناسب مع التغييرات التنظيمية الجديدة التي تم تطبيقها.

ت- استثمار العلاقة الطردية الإيجابية بين التغيير التنظيمي وإعادة هندسة الموارد البشرية في شركة توزيع المنتجات النفطية لأجل زيادة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من اعمالها.

توظيف التغييرات التنظيمية الإيجابية من خلال التكنولوجيا الحديثة وتبني ثقافة جديدة تشجع على العمل الجماعي وضبط الجودة في العمل واجراء تعديلات على الوظائف وعلى مهام الوظائف لدمج مهام بعض الوظائف مع بعضها والغاء وظائف واستحداث اخرى، في إحداث تغييرات جذرية والإيجابية لموظفي الشركة لرفع قيمتهم وقيمة أعمالهم.

Reference

1-E. Aravopoulou, (2016), "Organizational change: A conceptual and theoretical review", Modern Management Systems, 10 DOI:10.37055/nsz/129349

2-C. Derouen, B. H. Kleiner,. "New developments in employee training". Work Study, Vol. 43, No. 2, pp.13-16, Mar. 1994 DOI:10.1108/EUM0000000004315

3-I. J. Orji,. "Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal DOI:10.1016/j.rescon- ,Jan. 2019 ,manufacturing industry". Resources, Conservation and Recycling, Vol.140, No.1, pp. 102-114 rec.2018.08.005

5-J. Mills, K. Dye, A. Mills,. 2008, "Understanding Organizational Change". Available: https://books.google.iq/books?hl=ar&lr=&id=OpsiOSigPJ8C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Understanding+Organizational+Change%E2%80%9D.&ots=wBkq_0AGvc&sig=BJ8b-DvoDFpzxJkdC89bEQGwGaj8&redir_esc=y#v=onepage&q=Understanding%20Organizational%20Change%E2%80%9D.&f=false

5-Field, Andy, (2017), "Discovering statistics using IBM SPSS statistics", 5th ed., Sage, UK

6-Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2018), "Multivariate Data Analysis", 8th ed., Cengage, NJ, USA

7-N. Claiborne, C. Auerbach, C. Lawrence, & W.Z. Schudrich,. Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. Children and Youth Services Review, Vol. 35, No. 12, pp. 2013-2019, Sept 2013 DOI:10.1016/j.childyouth.2013.09.012

8-E. Buklaha, "hange management in organization based on APMG Change Management methodology". Forum Scientiae Oeconomia, Vol.2, No.3, Mar. 2014, pp. 99-110. Available: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/11049/EB-2014-change%20mgmt%20apmg%20%28in%20English%29.pdf?sequence=1

9-B., Grama, & R. Todericiu, "Change, resistance to change and organizational cynicism". Studies in Business and Economics, Sept 2016 Vol. 11, No. 3, pp. 47-54 DOI: 10.1515/sbe-2016-0034

10-S.T., Hussain, S., Lei, T., Akram, M.J., Haider, S.H. Hussain, and M. Ali, "Kurt Lewin's change model: a critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change", Journal of Innovation and Knowledge, Vol. 3 No. 3, pp. 123-127. Dec.2018. DOI:10.1016/j.jik.2016.07.002

11-H. A. Hornstein, H., "The integration of project management and organizational change management is now a necessity". Inter-Feb.2014. DOI:10.1016/j.ijproman.2014.08.005 .national journal of project management, Vol.33, No.2, 291-298

12-K., Somerville, , I., Cinite & C., Largacha-Martínez, "Organizational Change Skills: An Empirical Cross-National Study". Open Mar. 2021. DOI:10.4236/ojbm.2021.92048 .Journal of Business and Management, Vol. 9, No.2, pp. 894- 911

13-S. S. Hamdo, "Change Management Models: A Comparative Review", Unpublished PhD thesis, Istanbul: Istanbul Okan University, Apr. 2021. DOI:10.13140/RG.2.2.24741.01764

14-R. Jalagat, "The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives": Organizational perspective. International Journal of Science and Research, Vol. 5, No. 11, pp. 1233-1239. Nov. 2016. DOI: 10.21275/ART20163105

15-I. J., Orji, "Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry". Resources, Conservation and Recycling, Vol.140, No.1, pp. 102-114. Jan. 2019 DOI: 10.1016/j.rescon-rec.2018.08.005

16-S. Saleem, S. Sehar, M. Afzal, A. Jamil, & S. A. Gilani, "Accreditation: application of kurt lewin's theory on private health care organizationanl change". Saudi J Nurs Health Care, Vol.2, No.12, pp.412-415. Dec. 2019. DOI: 10.36348/sjnhc.2019.v02i12.003

17-V. I. Roşca, "Implications of Lewin's field theory on social change". In Proceedings of the International Conference on Business Jul. 2020. DOI:10.2478/picbe-2020-0058 .Excellence, Vol. 14, No. 1, pp. 617-625

.18-B. Burnes, "Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?". Journal of change management, Vol.4, No. 4, pp. 309-325 Dec. 2004. DOI:10.1080/1469701042000303811

19-B. Burnes, "The origins of Lewin's three-step model of change", The Journal of Applied Behavioral Science, (2020), Vol.56, No.1, pp.32-59. Dec. 2019. DOI:10.1177/0021886319892685

20-S. Cummings, T. Bridgman, & K. G. Brown, Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change manage-.Sep. 2015. DOI:10.1177/0018726715577707 .ment. Human relations, Vol. 69, No.1, pp.33-60

Nov. 2017. Available: https://kingdom- .21-Y. Salman, & N., Broten, An analysis of John P. Kotter's leading change. Macat Library wayministries.net/wp-content/uploads/2016/12/Leading_Change_2col.pdf

22-J. Mokyr, C., Vickers, & N. L., Ziebarth, "The history of technological anxiety and the future of economic growth: Is this time different?" The Journal of Economic Perspectives, Vol. 29, No. 3, pp. 31-50. Summer 2015. DOI: 10.1257/jep.29.3.31

23-R. Okab, "The Role and Importance of Information Technology Governance in Reducing the Risks of Information Security in Government Units in Application of E-Government", Information and Knowledge Management, Vol.8, No.9, pp. 1-7. 2018. Available: https://iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/45018/46460

24-S. V. Russell, & M. McIntosh, "Changing organizational culture for sustainability". The handbook of organizational culture and climate, Vol. 1, No. 1, pp. 393-411. Jan. 2011. DOI:10.4135/9781483307961.n22

M. H. Maras, "Overcoming the intelligence-sharing paradox: Improving information 25-sharing through change in organizational DOI:10.1080/01495933.2017.1338477 .culture". Comparative Strategy, Vol. 36, No. 3, pp.187-197. Aug. 2017

.26-H., Willmott, "Business process re□engineering and human resource management". Personnel Review, Vol.23, No.3, pp.34-46 Nov. 1994. DOI:10.1108/00483489410064559

27-K., Ahlam, Y., Mufida, Z., Sawria, "Re-engineering human resources as a support mechanism for high-performance work systems in organizations, an exploratory study of the opinions of human resources officials in a group of economic institutions in the state of Biskra, Algeria." Global Journal of Economics and Business, Vol. 6, No. 1, pp. 150- 169. Jun. 2019. DOI: 10.31559/GJEB2019.6.1.10

28-A. H., Al-Jarjari, N. A., Al-Obaidi, "The Role of Strategic Orientation in Human Resources Re-Engineering: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaderships at the University of Mosul", University of Mosul /College of Administration and Economics, Vol. 11, No. 1, pp. 111-126. Nov. 2021 DOI:10.52113/6/2021-11-1/111-126

29-H., Hsiu -Hua, & Z., Yaozong, "Talent Value Creation during Digital Transformation: A Inductive Model of HR Reengineering", Journal of Business Administration Research, Vol. 4, No. 4, pp. 23-30. Dec. 2021. DOI: 10.30564/jbar.v4i4.3703

30-S. Kalinina, L. Davydyuk, & Y. Horudzy,. "Human resources reengineering as a direction of the strategy of anti-crisis development .DOI: 10.13165/PSPO-20-24-07 ,of corporate structures". Public Security and Public Order, Vol. 2335, No.24, pp 88-100. Dec. 2020

31-A. Blinov, & O. Rudakova, "Re-engineering of Human Resources as the Foundation for the New Economy". In 2015 International DOI: 10.2991/ .Conference on Economics, Management, Law and Education, Vol.1, No. 1, pp.211-214. Nov. 2015 Atlantis Press emle-15.2015.49

32-D. Sharma, "Human resource reengineering: A radical rethinking and role of new technology in HR Optimization". International Journal of Scientific Research. Vol.2, No. 2, pp.194-197. Jun 2012. DOI:10.15373/22778179/FEB2013/66

33-S. Djegham, & M. Khaldi,. "Re-engineering human resources and its role in achieving job satisfaction for professors of the Facul-Administrative And Financial Sciences Review .ty of Economic", Commercial, and Management Sciences at the University of M'sila Vol. 5, No. 2, pp. 455-474. Dec. 2021. DOI: 10.37644/1939-005-002-024

34-R. Milan, B. Milan, C. Marko, V. Jovanovic, B. Dalibor, Z. Bojic, & N, Avramovic,. "Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management". Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Vol. 25, No. 2, pp 211–222. Apr 2014. .DOI:10.5755/j01.ee.25.2.4590

35-H. M. Abbas & S. J. Abdulhussien, "The Role of Human Resource Management in Achieving Organizational Excellence: An Exploratory Study in the Ministry of Labor and Social Affairs", JT, vol. 4, no. 4, pp. 167–179, Dec. 2022. DOI:10.51173/jt.v4i4.572

36-S. F. Rasool, M. Samma, M. Wang, Y. Zhao, & Y. Zhang, "How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation." Psychol Res Behav Manag, Vol. 12, No.1, pp.1009-1025. Nov. 2019. DOI:10.2147/PRBM.S204662

37-A. Y. M. Issa, A., & A. Al Sarayreh,. "The Impact of Human Resources Re-engineering in Enhancing Monitoring the oversight of money laundering operations": The modified role of organizational factors in Jordanian banks. Journal of Positive School Psycholo-Available: https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/10528 .gy, Vol. 6, No. 7, pp. 632-643. Feb. 2022

38-Z. Azhar, M. Nawaz, & A. Gul, "Role of human resources management in the effectiveness of business process reengineering", Journal of Resources Development and Management-An Open Access International Journal, Vol. 1, No. 1 pp. 60-64. Jan. 2013. Available: https://core.ac.uk/download/pdf/234695996.pdf

39-W. K. Haider & A. A. L. Kazem, "The Impact of the Organizational Dimension in Behavioral Innovation and Strategic Innovation:

.An Analytical Study in Directorate of National Card Affairs", JT, vol. 4, no. 4, pp. 206–214, Dec. 2022. DOI:10.51173/jt.v4i4.601

40-S. Khodambashi, "Business Process Re-Engineering Application in Healthcare in a relation to Health Information Systems", Procedia Technology. Vol. 9, No. 1, pp. 949 – 957, Sep. 2013. DOI: 10.1016/j.protcy.2013.12.106

41-S. Bokhari, & J. Qureshi ,(2016),"Business Process Re-Engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia" ,Information Engineering and Electronic Business,Vol. 4, No. 2, pp. 10-17. Jul. 2016. DOI:10.5815/ijieeb.2016.04.02

42-Y. Rahrovani, & A. Pinsonneault ، "Innovative IT use and innovating with IT: A study of the motivational antecedents of two different types of innovative behaviors ". Journal of the Association for Information Systems، 21Vol.4, No.5, pp. 936-970. Jul. 2020. DOI:10.17705/1jais.00625