

إعادة هندسة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي

بحث تحليلي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية

Re-Engineering of Human Resources and its Impact on Achieving Organizational Innovation: Analytical research in the Directorate of National Card Affairs

أ.م.د. عامر عبد اللطيف كاظم

وسام كاظم حيدر

الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية - بغداد

الباحث

dr.amer2017@mtu.edu.iq

dcc0013@mtu.edu.iq

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/١٠/٤

تاريخ إستلام البحث ٢٠٢٣/٩/١

المستخلص

أدى الضغط المستمر لتقليل وقت وتكلفة الابتكار إلى إجبار العديد من الشركات على اعتماد هياكل وأدوات وعمليات ومقاييس ابتكار موحدة. ولذلك في هذا العصر، أصبح وجود الإبداع والابتكار كسمة حاسمة في العاملين مطلباً رئيساً للمنظمات الخدمية والقطاع العام. وتتمثل مشكلة الدراسة التي توصل اليها الباحث من طريق الدراسة التمهيدية، في محدودية إدراك الإدارة العليا في مديرية شؤون البطاقة الوطنية (مكان التطبيق) لأهمية توظيف أبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية المتمثلة بـ(التنظيمي، والتكنولوجي، والبشري)، والمتغير التابع الإبداع التنظيمي. وضعف اهتمام المديرية قيد الدراسة بالموارد البشرية، على الرغم من أنهم يعدون أهم مورد استراتيجي للمنظمة، ومصدر جميع الإبداعات والابتكارات لها.

• بحث مستل من رسالة ماجستير.



ويهدف البحث إلى معرفة مستوى تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية، وتحديد مستوى اهتمام المديرية قيد البحث لإعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها، ومعرفة أي من أبعادها تحظى باهتمام أكبر لديها. وتحديد مستوى تبني المديرية قيد البحث للإبداع التنظيمي. ويهتم بإدخال واستخدام التكنولوجيا الحديثة في أعمال وممارسات الموارد البشرية. وانطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين، لاستكشاف علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وباستعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المجتمع البالغ عدده (٦١٥) منتسباً، وتم اختيار عينة عشوائية منه بلغت (٢٢٠) منتسب، واستعمال برنامج (SPSS V.24) ومجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط كندال، والانحدار الخطي البسيط). وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، هي قلة اهتمام الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي، وذلك بسبب عدم منح صلاحيات ولو بشكل بسيط إلى مديرو الأقسام والشعب. وكذلك اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية كونها تنتظر إلى المنتسبين العاملين لديها على أنها أهم مورد لديها والمحرك الأساس لكافة عملياتها. وكانت أبرز التوصيات زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها بالشكل الصحيح من خلال زيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمديرية، بغية إثارة مشاعر النشاط لدى الأفراد وتحفيزهم إيجابياً نحو رفع مستوى إبداعهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : إعادة هندسة الموارد البشرية، الإبداع التنظيمي.

Abstract

The research aims to know the level of impact of re-engineering human resource in organizational innovation in the Directorate of National Card Affairs, and to determine the level of interest of the Directorate under consideration for re-engineering human resource and its dimensions, and to know which of its dimensions receives more attention. Determining the level of adoption of the

Directorate under consideration for organizational innovation. The research started from two main hypotheses, to explore the correlation and influence between the variables by using the descriptive analytical method and by using the questionnaire as a main tool for collecting data from the community of (615) members, A random sample of (220) members was selected, and the (SPSS V.24) program and a set of statistical methods were used., the most important of which are (weighted mean, standard deviation, variation coefficient, coefficient Kendal correlation, and simple linear regression). The most prominent conclusions reached by the research, is the lack of interest of senior management in the organizational structure, due to the failure to grant powers, even in a simple way, to the directors of departments and divisions. As well as the interest of the senior management in human resources, as it considers its employees as the most important resource and the basis for all its operations. The most prominent recommendations were to increase the interest in human resources and to manage them properly by increasing their participation in the decision-making process of the directorate, in order to arouse feelings of activity among individuals and positively motivate them to raise the level of their innovation and employment.

Keywords: Re-Engineering Human Resources, Organizational Innovation.

المقدمة

اليوم هناك حاجة ماسة لاتجاهات وأساليب جديدة لعملية إدارة الموارد البشرية، مع تزايد الاهتمام في ظل الترويج لأفكار ظاهرة العولمة الاقتصادية والسياسية، وكذلك بسبب أزمة جائحة كورونا (Covid-19). ولذلك توجهت إدارة الموارد البشرية في المنظمات نحو التكنولوجيا التي تؤدي إلى تطوير وتحديث قطاع الخدمات عمومًا ولا سيما الحكومي على وجه الخصوص، والسبب بتوجه إدارة الموارد البشرية نحو التكنولوجيا هو أنها تساعد على تبسيط عملياتها ومن ثم تقليل الأعمال الورقية، إذ لا يؤدي هذا التوجه إلى تغيير جذري في ممارسات الموارد البشرية فحسب، بل يؤدي

أيضًا إلى زيادة سرعة وكفاءة ودقة الوظائف في المنظمات، وتقليل تكاليف الإدارة، وهذا التغيير يطلق عليه مصطلح إعادة هندسة الموارد البشرية. ومن ناحية أخرى هناك تحدٍ يواجه المنظمات هو اعتماد وقبول هذه التقنيات، فيجب على متخصصي الموارد البشرية تحليل فرص البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية لإعادة تصميم وإعادة هندسة عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية. كما يبرز نشاط الإبداع التنظيمي كواحد من الأساليب الحديثة التي تتبناها المنظمة في توليد أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالخدمات والعمليات والممارسات الإدارية والاستراتيجيات التنافسية، من خلال تطبيق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية بوصفها المناخ المحفز لهذا النشاط، ولأن قيمة المنظمات تكمن في الموجودات غير المادية، أي الموارد البشرية، مما يحتم على الإدارة العليا الانتباه إلى توليد الإبداع المكتظ في أذهان هذه الموارد ووصولهم إلى الهدف الذي تسعى إليه المنظمة. إذ هناك منظمات عديدة غير قادرة على جعل إعادة هندسة الموارد البشرية أداة فعالة لدعم الإبداع التنظيمي. أسباب هذا الفشل غير واضحة ولا تزال غير محققة بشكل جيد.

١-المبحث الأول: منهجية البحث العلمي

١.١ - مشكلة البحث

تواجه المنظمات حقبة جديدة تدل على تقدم العلم والمعرفة وأهمية تكنولوجيا المعلومات في الإبداع وأساليب العمل بالمنظمة، إذ أدت التغيرات السريعة في عولمة الأعمال إلى ظهور تحديات كبيرة للمنظمات للحفاظ على الإبداع والابتكار، فشجعت العولمة المنظمات على إعادة الهندسة والتركيز على إدارة التغيير. وتقديم خدمات مبتكرة جديدة تلبي طموح المستفيدين. . وضعف اهتمام المديرية قيد الدراسة بالموارد البشرية، على الرغم من أنهم يعدون أهم مورد استراتيجي للمنظمة، ومصدر جميع الإبداعات والابتكارات لها. ولذلك فإن إشكالية البحث الحالي مبينة في التساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى اهتمام مديرية شؤون البطاقة الوطنية قيد البحث لإعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها؟

٢. ما مستوى تبني مديرية شؤون البطاقة الوطنية للإبداع التنظيمي؟

٣. هل هناك تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي؟

٢.١ - أهمية البحث

١. يهتم بإدخال واستخدام التكنولوجيا الحديثة في أعمال وممارسات الموارد البشرية.

٢. تعد متغيرات البحث من المواضيع الحديثة ونأمل أن تمتد المكتبة العراقية العلمية بمعلومات تفيد في تطوير الموارد البشرية.

٣. يسهم في توضيح أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في سلوكيات الإبداع التنظيمي في المنظمات العراقية.

٤. تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في القطاع العام يساعد على تحسين الخدمات المقدمة إلى الأفراد العاملين في المنظمات.

٥. حاجة مديرية شؤون البطاقة الوطنية إلى الاهتمام بالموارد البشرية بهدف تطويرها وبما ينعكس على تحقيق الإبداع التنظيمي فيها.

٦. توافر متغيرات الدراسة ميزات منها تقليل التكاليف، والسرعة والدقة في عمل إدارة الموارد البشرية، فضلا عن زيادة مشاركة المنتسبين في تصميم إجراءات العمل وتنفيذها في مديرية شؤون البطاقة الوطنية، ومن ثم تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٣.١ - أهداف البحث

١. تحديد مستوى اهتمام مديرية شؤون البطاقة الوطنية لإعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها.

٢. تحديد مستوى تبني المديرية قيد البحث للإبداع التنظيمي.

٣. تحديد طبيعة تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي.

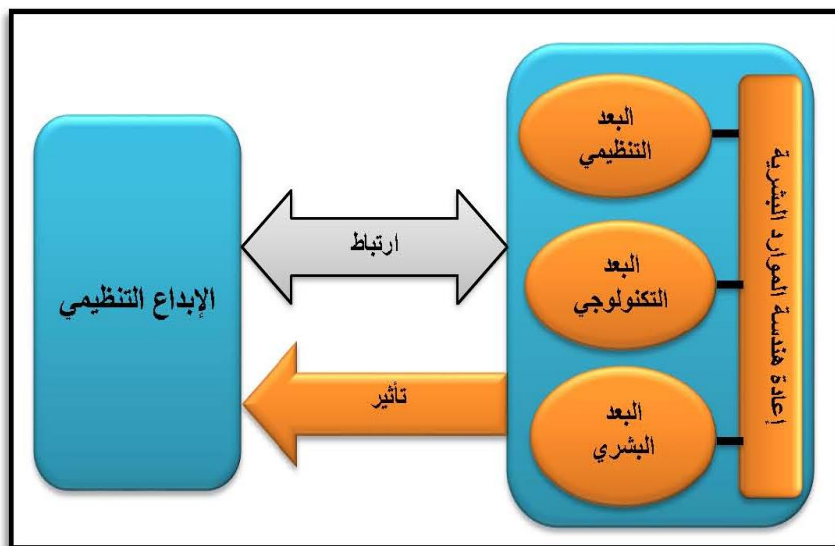
٤.١ - منهج البحث

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وهو احد اشكال الوصف والتفسير والتحليل العلمي ويمثل هذا المنهج انعكاساً لأفكار الباحثان نتيجة لإدراكهما للمشكلة والمحاولة في ايجاد الحلول لها.

٥.١ - المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي للبحث صورة واضحة ومعبرة عن الفكرة الرئيسة التي تحاول البحث تحقيقها، والتي تتمثل بصورة مباشرة في توضيح تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي للمنظمات في القطاع العام ومديرية شؤون البطاقة الوطنية بشكل خاص، وذلك من طريق رسم طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكما موضحة في الشكل (١).

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



٦.١- فرضيات البحث

١.٦.١- الفرضية الرئيسة الاولى (H1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية.

٢.٦.١- الفرضية الرئيسة الثانية (H2): يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية.

٧.١- مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث من المنتسبين في مديرية شؤون البطاقة الوطنية البالغ عددهم (٦١٥) منتسب. في حين بلغت عينة البحث العشوائية التي تم اختيارها على وفق معادلة (Thompson, 2012:59-60) الاتية في اختيار حجم العينة (٢٢٠) منتسب، بنسبة (٣٦ %) من مجتمع البحث

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{(N - 1) * (\frac{D^2}{Z^2}) + P(1 - p)}$$

معادلة اختيار حجم العينة

n: العينة

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦)

D: نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥)

P: نسبة توافر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠,٥٠)

الجدول (١) مقياس البحث

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقاييس
إعادة هندسة الموارد البشرية	١- البعد التنظيمي	٧	(ابو عوض، ٢٠١٥: ١٦٣) (خان، ٢٠١٥: ٤٦٩-٤٧١)
	٢- البعد التكنولوجي	٧	
	٣- البعد البشري	٧	
الإبداع التنظيمي		١٦	(Liao et al., 2017:608)
مجموع الفقرات		٣٧	

المصدر: إعداد الباحثان

٨.١- الدراسات السابقة

١.٨.١- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)

أ-دراسة (Mh et al., 2017)	
عنوان الدراسة	Evaluation of Human Resources Re-engineering and Knowledge Management Processes on the Economy of Sirjan free Trade zone (Iran).
عنوان الدراسة باللغة العربية	تقييم عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في اقتصاد منطقة التجارة الحرة في سيرجان (إيران).
موقع الدراسة	منطقة التجارة الحرة في سيرجان (إيران).
مشكلة الدراسة	تحديد مستوى تأثير عمليات إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية على الاقتصاد القائم على المعرفة في منطقة التجارة الحرة في سيرجان.
أهداف الدراسة	تقييم تأثير عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في اقتصاد منطقة التجارة الحرة في سيرجان.
مجتمع الدراسة وعينتها	اختيرت عينة الدراسة من (٣٨٥) خبيراً يعملون في مناطق التجارة الحرة.
منهج الدراسة ودواتها	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم أداة الاستبانة .
اهم النتائج	تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل كبير على اقتصاد منطقة التجارة الحرة في سيرجان، وأظهرت النتائج أن إعادة هندسة الموارد البشرية كان لها انعكاسات إيجابية ومهمة في اقتصاد منطقة التجارة الحرة.
اهم التوصيات	١- ضرورة اهتمام مديرو الشركات في موظفين معينين وموظفين من موارد خارجية واستخدام معرفتهم للتطوير التنظيمي.
	٢- يجب اعتبار الاعتماد والمسؤولية الممنوحة لفريق إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق أهداف جيدة وقابلة للقياس كأحد الأساليب التنظيمية في الشركات.
مجال الافادة	١- التعرف على بعض المصادر والمراجع.
	٢- تعزيز الجانب النظري.
ب-دراسة(خلف واخرون، ٢٠١٩)	

عنوان الدراسة	هندرة الموارد البشرية واثرها في تطوير اداء العاملين.
موقع الدراسة	معمل السجاد العراقي-بغداد-العراق.
مشكلة الدراسة	الحاجة الى احداث تغيير جذري في اساليب وانظمة العمل المتبعة في ادارة الموارد البشرية لرفع وتحسين مستوى الاداء في معمل السجاد العراقي.
أهداف الدراسة	التعرف في مدى تأثير هندرة الموارد البشرية في اداء العاملين في معمل السجاد العراقي.
مجتمع الدراسة وعينتها	يتكون مجتمع البحث من (٣١٤) فرداً، وبلغت العينة (٨٠) فرداً.
منهج الدراسة وادواتها	المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام اداة الاستبانة.
اهم النتائج	للهندرة دور مهم في تطوير الاداء الوظيفي لدى العاملين بعد ان تبين ان لها علاقة وتأثير معنويين في الاداء الوظيفي.
اهم التوصيات	ضرورة التزام الادارة العليا بالمعمل بالتغيير وبعملية الهندرة من اجل تنقيف العاملين وباقي المستويات الادارية بالمعمل. وضرورة اشراك العاملين بعملية التخطيط ووضع السياسات والروى والاهداف من خلال المشاركة بالأهداف. مواكبة التطورات التكنولوجية واستغلالها بشكل أمثل.
مجال الافادة	١- التعرف على بعض المصادر والمراجع. ٢- تحديد ابعاد اعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي، والبعد البشري).

٢.٨.١- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

(Liao et al., 2017) أ- دراسة	
عنوان الدراسة باللغة الاجنبية	Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation.
عنوان الدراسة باللغة العربية	تقييم تأثير أسلوب القيادة والتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي.
موقع الدراسة	المنظمات المالية وتكنولوجيا المعلومات في تايوان.
مشكلة الدراسة	ما هو نوع أسلوب التعلم التنظيمي الذي يجب أن تتبناه المنظمة لتحقيق هدفها في الإبداع التنظيمي؟
أهداف الدراسة	اقتراح إطار ونموذج نظري من أجل دراسة تأثير القيادة والتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي في المنظمات المالية وتكنولوجيا المعلومات في تايوان.
مجتمع الدراسة وعينتها	تكون مجتمع الدراسة من (١١٠٠) منظمة مالية وتكنولوجيا المعلومات، وبلغت العينة (٣٧٧) منظمة.
منهج الدراسة وادواتها	المنهج الوصفي التحليلي/ نمذجة المعادلة الهيكلية، اداة الدراسة (الاستبانة).
اهم النتائج	١- تؤثر القيادة بشكل غير مباشر على الإبداع التنظيمي، لكن هذا لا يعني أن تأثير القيادة ليس مهما. ٢- وجود تأثير كبير للقيادة على الإبداع التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي.

اهم التوصيات	يجب على المنظمات إعادة تخطيط استراتيجيات التعلم، والالتزام في ابداعات قيمة المنظمة، والبحث عن أسواق جديدة ومنافذ جديدة من أجل تحقيق فرص نمو مبتكرة.
مجال الافادة	١- بناء فقرات الاستبانة. ٢- تعزيز الجانب النظري.
ب-دراسة (العبادي، ٢٠١٨)	
عنوان الدراسة	دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابداع المنظمي.
موقع الدراسة	بحث تحليلي في عدد من مستشفيات وزارة الصحة- العراق.
مشكلة الدراسة	وجود نوعا ما ضعف في استخدام موارد المنظمة او التقنية البشرية في الاستجابة للتغيرات البيئية لتحقيق الابداع المنظمي.
أهداف الدراسة	١- تشخيص مستوى المرونة الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة. ٢- تشخيص مستوى الابداع المنظمي في المستشفيات المبحوثة.
مجتمع الدراسة وعينتها	يتكون مجتمع الدراسة من (٣) مستشفيات في الكرخ و(٣) في الرصافة، وتكونت العينة القصدية من مديرو ورؤساء الأقسام ومديرو الشعب في المستشفيات المبحوثة، إذ بلغت العينة (١٠٢) مدير.
منهج الدراسة وادواتها	المنهج الوصفي التحليلي، اداة الاستبانة.
اهم النتائج	١- اهتمام المستشفيات بوضع استراتيجيات استباقية للتعامل مع المتغيرات والاحداث الطارئة البيئة العراقية المضطربة. ٢- امتلاك ادارة المستشفى للقدرة على ايجاد حلول غير عادية للمشكلات المستقبلية التي تواجهها.
اهم التوصيات	١- الابتعاد عن الخوف من مخاطر المستقبل والعمل على مبدأ الخوض في الصعوبات وتحويلها الى فرص تعزز العمل الإبداعي. ٢- لابد من تثمين جهود الإداريين العاملين في المستشفى جنباً الى جنب مع الأطباء لانهم يقدمون خدمات لا تقل شأنًا عن الطبيب المعالج ومحاولة عدم تهيمشهم والتقليل من دورهم الفاعل في إدارة مفاصل المستشفيات.
مجال الافادة	١- التعرف على بعض المصادر والمراجع. ٢- تكوين فكرة عن الجانب العملي.

٢-المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

١.٢- إعادة هندسة الموارد البشرية

١.١.٢- مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

ذكر الباحثون في هذا المجال بأنه توجد هنالك صعوبة في ايجاد مفهوم دقيق لمصطلح إعادة هندسة الموارد البشرية لأنها عملية تسعى أساساً إلى تعظيم القيمة من

خلال الاستثمار الأفضل للموارد البشرية من ناحية وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من ناحية أخرى (حسين، ٢٠١٨:٢٣٤).

وتعد إعادة هندسة الموارد البشرية خيارًا جذريًا، إذ يحدث غالبًا كجزء من إعادة الهيكلة العامة للوظائف المركزية في المنظمة. وتتضمن إعادة الهندسة تقييم كيفية أداء العمل وكيف يمكن تحسين العمليات، فيمكن استهداف وظيفة كاملة أو مجرد عملية موارد بشرية رئيسة (Holbeche, 2022:40). وأضاف (Kanan, 2020:14) بأنها من أفضل طرق الإدارة لتقليل التكاليف وتوفير الوقت وتحسين جودة الخدمة، إذ أنها تتبنى إعادة التفكير في كافة عمليات وإجراءات إدارة الموارد البشرية لتحقيق تحسينات ملموسة في الكفاءة والإنتاجية والربحية. وعرف كل من هامر وتشامبي إعادة الهندسة (Hammer and Champy, 1993) بأنها "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحديثة الهامة والمعاصرة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (Cummins & Worley, 2018:3). وعرف (Bhasin & Dhami, 2018:3) إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها إعادة ترتيب عمليات الموارد البشرية في المنظمة بشكل جذري من أجل إقامة ارتباط وتنسيق أكثر بين المهام المختلفة، لغرض أداء المهام بشكل أسرع وأكثر استجابة، باستخدام تقنية المعلومات الجديدة التي تسمح للعاملين بالتحكم في عمليات العمل وتنسيقها بشكل أكثر فعالية.

٢.١.٢ - عناصر إعادة هندسة الموارد البشرية

من خلال ما ورد من التعريفات اعلاه يرى الباحثون أن هناك أربعة عناصر رئيسة أو متطلبات أساسية تميز إعادة هندسة الموارد البشرية (Atsalakis & Moustakis, 1999:206) و (Ogbo & Ukpere, 2018:928) و (Bako & Banmeke, 2019:3) و (Elapatha & Jehan, 2020:2) و (Harika at el., 2021:370) وهي كالآتي:

١.٢.١.٢ - **التغيير الأساس:** عدم وضع افتراضات وعدم قبول أي معطيات، فهي عملية تعتمد تماماً على الإبداع والإلهام، يجب أن نطرح أسئلة أساسية حول عمليات الموارد البشرية وكيف نعمل مثل: لماذا نفعل هذا العمل؟ لماذا نفعل ذلك بالطريقة التي نقوم بها؟ .

٢.٢.١.٢ - **ان يكون التغيير جذري:** تجاهل الإجراءات والهياكل وممارسات الموارد البشرية الحالية والبدء من جديد، وليس تغييرات سطحية، وذلك بإعادة تصميم جذري في عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة الجديدة، المتمثلة بالسرعة والجودة في العمل .

٣.٢.١.٢ - **ان يكون جوهري-إجراء تحسينات كبيرة:** لا تعني إعادة الهندسة إجراء تحسينات هامشية أو تدريجية، بل تتعلق بتحقيق قفزات نوعية في أداء الموارد البشرية ويكون تنظيم العمل حول النتائج بدلاً من المهام أو الوظائف.

٤.٢.١.٢ - **التركيز على العملية:** العملية عبارة عن مجموعة من المهام ذات الصلة، والتي تعمل معاً على إنشاء قيمة للزبون. تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليل معدلات الهدر والخسارة من خلال إعادة النظر في كيفية عمل الموارد البشرية الحالية وإلغاء ودمج بعض العمليات الزائدة فيها، والتي تهدف إلى تقليل التكلفة بشكل كبير .

الشكل (٢) العناصر الرئيسية لإعادة هندسة الموارد البشرية



٢.٢ - عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة الموارد البشرية

عُرفت عوامل النجاح الحاسمة بأنها تلك العوامل التي يجب أن تحصل عليها المنظمة بشكل صحيح لتنفيذ إعادة هندسة الموارد البشرية. فيتم تكليف وظيفة الموارد البشرية بشكل متزايد لتسهيل التغيير داخل المنظمة، إذ تحتاج المنظمة إلى تحديد عوامل نجاح عمليات إعادة التنظيم وإعادة الهندسة عن تلك الأقل نجاحاً. وإن هذه العوامل هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط بإعادة الهندسة الناجحة وأوضحها بالآتي و (Mello, 2015:260) و (Eldouda, 2017:33) و (Swartz, 2018:42) و (Awolusi & Atiku, 2019:15) و (Kalinina et al., 2020:99):

- أ- تحتاج المنظمة إلى التخطيط العلمي لتعزيز التغيير وتنفيذ إعادة هندسة الموارد البشرية.
- ب- تواصل إدارة الموارد البشرية مع العاملين، إذ يعزز التواصل الثقة ويسمح للمنظمة بتحديد المواضيع التي قد تكمن فيها مقاومة التغيير قبل تنفيذها.
- ج- تدريب العاملين على المهارات والتعلم المستمر والاستخدام الفعال للاستشاريين الخارجيين.
- د- زيادة مشاركة العاملين في تصميم إجراءات العمل وتنفيذها.

هـ- استخدام الهياكل التنظيمية الأفقية، إذ تسمح للمنظمة أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيير.

و- يجب إعادة تصميم أدوار العاملين.

ز- ضرورة دعم الإدارة العليا، إذ يتم تطبيقها من المستويات العليا والوسطى ومن ثم الدنيا.

ح- شراكات عمل إدارة الموارد البشرية مع كبار المديرين التنفيذيين بشأن الأهداف الاستراتيجية وكيفية توظيف رأس المال البشري للمنظمة على أفضل وجه لتحقيق هذه الأهداف.

ط- تعويضات مرتبطة بالأداء التنظيمي .

ي- إعادة هندسة نظم المعلومات القديمة بشكل فعال، والاستخدام الأمثل لأدوات البرمجيات، واستثمار مناسب في تكنولوجيا المعلومات وتوفير مصادر القرارات. ومما ورد أعلاه نرى أن الاعتناء بالتخطيط العلمي لإعادة هندسة الموارد البشرية عند بدء تنفيذ إعادة هندسة إدارة الأعمال في المنظمة ضرورياً والاهتمام بتنقيف العاملين وتهيئتهم وتدريبهم للتغييرات والتطورات التكنولوجية يعد من أهم العوامل الحاسمة في نجاح إعادة هندسة الموارد البشرية.

٣.٢ - أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

هناك أبعاد أساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية، وسوف يستعرض الباحثان عدداً منها على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين وكالاتي:

١,٣,٢ - **البعد التنظيمي (Organizational Dimension):** يعرف بأنه عملية تنظيم هيكل التقارير والسياسات والإجراءات الحالية للمنظمة (Jackson et al., 2018:56). فيقوم المديرون بتصميم هياكل رسمية لتنظيم موارد المنظمة، وأن يتمشى هيكل المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Lussier et al., 2020:197)، وتتميز الهياكل التنظيمية المبتكرة بإبداعها، وافتقارها إلى علاقات تقديم التقارير الرسمية، وفي هذه الظروف هناك سبب لوجود

فرق قوية تجمع بين الخبراء ذوي المهارات والمعرفة المختلفة، فتعمل هذه الفرق من دون التسلسل الهرمي الكثير وبأسلوب عمل مفتوح (Lynch, 2015:423). ومن خلال ما تقدم يعرفه الباحثان بأنه مسؤول عن تنظيم جميع الأنشطة التي تتم في المنظمة تقريباً، ويشمل الإشراف وتخصيص المهام وبيئة القوى العاملة والقواعد واللوائح وباختصار الثقافة العامة للمنظمة، لتكون مرنة أو قابلة للتكيف بشكل لا نهائي.

٢.٣.٢- البعد التكنولوجي (Technological Dimension): تعد التكنولوجيا مصدراً مهماً في تطوير أعمال المنظمة، ومن المهم جداً الاستثمار في تصميمها واكتسابها استراتيجية للمنظمة. وتعرف بأنها طرق استخدام الأشخاص للأدوات أي التقنيات والمهارات والكفاءات التي تستخدمها الموارد البشرية للمنظمة لتنفيذ العمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة (Stacey & Mowles, 2016:471). وللتكنولوجيا تأثير قوي على إدارة الموارد البشرية في كل من عملياتها وممارساتها، ومن تأثيراتها ظهور نظام معلومات الموارد البشرية كاستجابة للحاجة إلى التغيير الذي يتعين تنفيذه بأكثر الطرق المثمرة مع مراعاة الدقة المحسنة للوصول السريع إلى المعلومات وزيادة الفعالية والكفاءة للمنظمة وإعادة هندسة وظائف الموارد البشرية (Pathak & Rana, 2021:110). مما ورد أعلاه نعرف التكنولوجيا بأنها تشير إلى تطبيق المعرفة والاكتشافات العلمية في تطوير وتحسين ممارسات وعمليات الموارد البشرية في المنظمة.

٣.٣.٢- البعد البشري (Human Dimension): تُعد الموارد البشرية داخل المنظمة العامل الأكثر أهمية لإعادة الهندسة، إذ يجب على الإدارة العليا كسب المؤثرين بالتغيير وهم العاملون، فتُعد الموارد البشرية الأصعب في عملية إعادة الهندسة فهم من يحدد فرص التغيير وينفذها، ولهم دور اساس في حل المشكلات في العمل (Abubakar & Palisuri, 2019:48). ولذلك يجب على المنظمة والإدارة

العليا اتخاذ مسار جديد للعمل وهو نهج لعلاقات العمل، أو المصطلح الأكثر شيوعاً في الموارد البشرية بالوقت الحاضر هو "شريك الأعمال الاستراتيجي"، والذي يسعى إلى إشراك العاملين عاطفياً، إذ من خلال هذا النهج يُظهر العاملون التزامهم بمجموعة من قيم المنظمة التي تحددها الإدارة العليا نحو فلسفة تركز بشكل أكبر على المستفيدين، إذ يُعدون هم أصحاب العمل النهائيون والعاملون مخولون للتصرف بطريقة تلبي متطلباتهم، إذن الهدف الأكثر أهمية عند تطبيق إعادة الهندسة هم المستفيدون والعاملون (Torrington et al., 2020:15). ومن خلال ما ورد اعلاه يعرف الباحثان الموارد البشرية بأنها العنصر الأساسي والمهم في أي عملية تغيير في المنظمة، فيعتبر الافراد العاملين في المنظمة قدرات فكرية ومعرفة ومهارات، فهم الهدف الرئيس من أجل إكمال إعادة هندسة الموارد البشرية.

٢.٤ - الإبداع التنظيمي

٢.٤.١ - مفهوم الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي هو عبارة عن تلك الأفكار والسلوكيات الجديدة التي تتبناها المنظمة سواء كانت سلع أو خدمات أم تكنولوجيا أو ممارسات إدارية جديدة، ويعتمد على مدى سرعة تبني المنظمة لأكثر من نوع واحد من تلك الأنواع (Carayannis et al., 2015:5). وأشار (Jones, 2013:392) لمفهوم الإبداع التنظيمي بأنه بداية كل ابتكار هناك أفكار إبداعية، أن الأفكار الإبداعية ليست فقط تلك التي تؤدي إلى اختراعات أو إنجازات جديدة رئيسة، فالأفكار الإبداعية هي الأفكار التي تأخذ الممارسات الحالية خطوة أبعد من القاعدة. وأضاف (Olszak et al., 2018:95) يمكن وصف الإبداع ضمن سياق تنظيمي بمثابة مجموع الوظائف التالية: الشخص المبدع، والمهمة الإبداعية، والسياق التنظيمي (الثقافة). وبناءً على ما ذكر اعلاه يمكن وضع تعريف للإبداع التنظيمي بأنه أحد الأساليب الحديثة التي تتبناها المنظمة في توليد أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالخدمات والعمليات والممارسات الإدارية والاستراتيجيات التنافسية.

٢.٤.٢- أهمية الإبداع التنظيمي

يؤدي الإبداع دوراً مهماً في التنمية والاستدامة على المدى الطويل، إذ في البيئة المتغيرة مع العولمة السريعة والتقدم في العلوم والتكنولوجيا تزداد أهميته، وهذا الضغط المستمر للحفاظ على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية على الآخرين يجبر المنظمات على الاستفادة من مواهب العاملين لديها، وكذلك تطوير سياساتها وانظمتها وهيكلها. وهنا يبرز دور وأهمية الإبداع التنظيمي، ونذكر بعضاً منها على وفق آراء بعض الباحثين التي يمكن إيجازها بالاتي (مسلم، ٢٠١٥: ١٩) و Azar & Ciabuschi (2017:8):

- أ- يوفر الإبداع التنظيمي مزايا تنافسية مستمرة للمنظمة.
- ب- يؤدي تبني الإبداع إلى تغييرات في هيكل الاستراتيجية والاجراءات التي تعمل على تحسين جملة من الأمور منها مناخ المنظمة، والاتصال، والتعاون، وسياسات العاملين، كل هذا يمكن أن يعزز أداء المنظمة.
- ج- يساعد على اكتشاف ودعم قدرات الافراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة.
- د- يوضح للأفراد مسارات التطور والتجديد في المنظمة.
- هـ- يدفع الافراد الى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- و- يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين بالمنظمة.
- ز- يحدد للأفراد اهدافهم وتصوراتهم عن العمل، ومن ثمَّ قدرتهم في الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة .
- ح- يساعد الفرد في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التعبير عن امكانياته الإبداعية.

١.٢.٤.٢-العوامل المعززة للإبداع التنظيمي

يؤدي الإبداع التنظيمي الى تعزيز الابتكار من خلال ممارسات الإدارة التي تدمج المهارات الفردية والتوجيه القيادي والرمزية الثقافية، مما يسمح بالنمو المستمر

للعمل الإبداعي. لذلك إن إدارة عناصر (الأفراد، والقيادة، والثقافة) باستخدام المنطق الإبداعي تعد كافية لتعزيز الإبداع التنظيمي (Muzzio & Paiva Júnior, 2018:924) وأشار بعض الباحثين إلى سمات وخصائص المنظمة الإبداعية التي تميزها عن باقي المنظمات بالاتي (خيري، ٢٠١٢: ٥٠-٥١) و (Osborne & Brown, 2013:337) و (Jackson et al., 2018:59) و (Samson et al., 2018:388-392) و (Kotler et al., 2020:280):

- ١- المكافآت المعتمد في المنظمة يشجع على الإبداع.
- ٢-فتح قنوات الاتصال بمصادر خارجية مثل المنظمات التي لها أنشطة مشابهة أو مراكز الأبحاث.
- ٣-تخصيص الموارد للعاملين المبدعين والمشاريع بشكل كبير وفوري.
- ٤-تشجيع العاملين على التجريب باستمرار، وقبول الأخطاء والمجازفة والمخاطرة.
- ٥-يسمح نظامها باللامركزية.
- ٦-تُدافع الإدارة العليا عن عملية تطوير سلعة أو خدمة جديدة وتدعمها، وتتقاطع مع الوظائف والوحدات التنظيمية .
- ٧-جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، إذ من المرجح أن يتم إنتاج الأفكار الجديدة بواسطة أشخاص يتمتعون بأكبر قدر من الخبرة.
- ٨-عادةً ما يتطلب الإبداع والابتكار العمل الجماعي، لذا فإن ضمان حصول العاملين على المهارات اللازمة للعمل الجماعي الفعال يعد أولوية.
- ٩-إن الإبداع من قبل المنظمات الحكومية والمجتمعية مدفوع بحاجتها إلى تلبية توقعات المستفيد.

٣-المبحث الثالث: الجانب العملي للمبحث

- ٣.١- مستوى اجابات العينة حول المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) تكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد التي يبينها الجدول (٢) وكالاتي:

٣.١.١- **البعد التنظيمي:** حقق وسط حسابي بلغت قيمته (٣,٦٢٨٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وبلغ الانحراف المعياري العام (١,٥١٣٣) وهذا يبين وجود تشتت عالٍ في إجابات عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف العام (٤١,٧%). الأمر الذي يؤشر إلى اهتمام الإدارة العليا في تنظيم سياسات وأعمال وإجراءات المديرية الداخلي.

٣.١.٢- **البعد التكنولوجي:** بلغ الوسط الحسابي المرجح العام (٣,٤١١٧) وهي على وفق جدول الفئات تعد مقبولة على مساحة مقياس ليكرت الخماسي وبمستوى عالٍ، وبانحراف معياري بلغ (١,٤٣٥٨) وهذا يبين وجود تشتت عالٍ في إجابات عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (٤٢,١%). وتعكس هذه النتيجة اهتمام الإدارة العليا بمستوى متوسط (محدود) في التكنولوجيا المستخدمة في المديرية.

٣.١.٣- **البعد البشري:** بلغ الوسط الحسابي المرجح (3.3052) وهو أعلى من الوسط الفرضي، ووفقاً لجدول الفئات فهو معتدل على مساحة المقياس ليكرت الخماسي، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.9501) الذي يدل على وجود تشتت مقبول في إجابات عينة البحث، فيما بلغ معامل الاختلاف (٢٨,٧%). وهذا يؤشر لمستوى اهتمام متوسط من الإدارة العليا بالموارد البشرية العاملة في المديرية قيد البحث.

أما بشكل عام فقد حقق المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية بلغ الوسط الحسابي (٣,٤٤٨٥)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٩٩٧)، فيما بلغ معامل الاختلاف (٣٧,٧). وأجرى الباحثان عدداً من المقابلات الشخصية مع مدير المديرية ومعاونيه وبعض مديرو أقسام وشُعَب المديرية، اللذين بدورهم أكدوا أهمية أجراء التغييرات الضرورية على ممارسات وعمليات الموارد البشرية السابقة، وهذا يدل على اتفاق

اغلب عينة البحث على إدراك الادارة العليا بأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها كونها المحفز القوي لتحقيق إبداع الخدمة.

الجدول (٢) نتيجة تحليل مستوى اجابات العينة لفقرات أبعاد المتغير المستقل

أولاً: البعد التنظيمي											
ت	الاستبانة / الفقرات	لاوافق بقوة	لاوافق	مجايد	وافق	وافق بقوة	n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %	معامل الاختلاف
١.	تستخدم الادارة العليا للمديرية الهيكل التنظيمي الافقي والتوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)، والتقليل من مركزية السلطة والمسؤولية لدى الرؤساء بشكل كامل.	34	30	30	26	100	220	3.5818	1.5373	72	42.9
٢.	تهتم الادارة العليا بظروف العمل المحيطين (ضباط مراتب- موظفين مدنيين) وتوافر لهم بيئة عمل مريحة للأداء.	30	15	21	56	98	220	3.8045	1.4184	76	37.3
٣.	تقوم الادارة العليا بإعادة توزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة في المديرية.	49	25	16	40	90	220	3.4409	1.6249	69	47.2
٤.	تعمل الادارة العليا بالمديرية بإعادة تصميم المهام الحالية للمنتسبين من خلال (إنشاء مهام جديدة، إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المديرية).	43	11	37	40	89	220	3.5500	1.5297	71	43.1
٥.	تفضل الادارة العليا اشراك المنتسبين في بعض القرارات الخاصة بإدارة شؤونهم (خطط التدريب، تصميم الوظائف، الترقيات،...الخ).	31	15	19	50	105	220	3.8318	1.4442	77	37.7
٦.	يساعد إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية في ضمان النقل السريع للمعلومات بمختلف الاتجاهات في أن واحد.	65	20	25	33	77	220	3.1682	1.6755	63	52.9
٧.	تعمل الادارة العليا على إعادة تنظيم المنتسبين في المديرية في شكل مجموعات أو فرق عمل ذاتية الادارة (يتولى أعضائها ادارتها بأنفسهم).	22	18	15	43	122	220	4.0227	1.3631	80	33.9
								3.6286	1.5133	73	41.7
الاجمالي											
ثانياً: البعد التكنولوجي											
ت	الاستبانة / الفقرات	لاوافق بقوة	لاوافق	مجايد	وافق	وافق بقوة	n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %	معامل الاختلاف
٨.	تعمل الادارة العليا على تطوير ادارة الموارد البشرية في	22	0	15	58	125	220	4.2000	1.2260	84	29.2

											المديرية من خلال دعم عملياتها بالممارسات والتطبيقات الالكترونية الحديثة.
٩.	67	49	16	33	55	220	2.8182	1.6030	56	56.9	تتبنى الإدارة العليا ممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية في المديرية على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، الانترنت، للحد من استخدام الورق.
١٠.	103	30	29	18	40	220	2.3727	1.5607	47	65.8	تتعامل الإدارة العليا مع المنتسبين في المديرية عن بُعد وعبر مناطق جغرافية مختلفة من دون الحاجة الى التواجد المباشر فيها.
١١.	60	17	33	38	72	220	3.2045	1.6187	64	50.5	يساهم استخدام أساليب الكترونية عديدة في تدريب المنتسبين مثل، المؤتمرات المرئية، والفصول الافتراضية، والتعليم عن بعد وغيرها بالاستفادة من التدريب من دون مغادرتهم أماكن عملهم.
١٢.	63	10	12	44	91	220	3.4091	1.7004	68	49.9	يساعد استخدام الأنظمة الإلكترونية في المديرية الى زيادة نطاق الاشراف، وتقليل الوقت المستغرق من قبل الرؤساء لمراقبة أداء المرؤوسين.
١٣.	79	10	8	46	77	220	3.1455	1.7561	63	55.8	تستخدم المديرية منصة الكترونية داخلية تمكن المنتسبين من الاطلاع المباشر على ما يتعلق بشؤونهم مثل، الاجازات، والغيابات، المكافآت والرواتب، الدورات التدريبية وغيرها.
١٤.	1	3	1	44	171	220	4.7318	0.5859	95	12.4	يؤدي التخلص من العمل الورقي في المديرية، لتوافر وقت تكرار العمليات الادارية الروتينية، وذلك باعتماد الاساليب الالكترونية.
الاجمالي											
ثالثاً : البعد البشري											
ت	درجة الاستبانة										معامل الاختلاف
الفقرات	لاوافق بوجه	لاوافق	موافق	لاوافق	موافق	لاوافق بوجه	n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة %	معامل الاختلاف
١٥.	0	1	32	154	33	220	3.9955	0.5613	80	14.0	توافر الإدارة العليا الاحتياجات والمتطلبات التدريبية، لتعليم المنتسبين على العمل الجديد واللازمة للتغيير واعادة هندسة الموارد البشرية.
١٦.	17	76	51	54	22	220	2.9455	1.1415	59	38.8	تعمل الإدارة العليا بالمديرية الى تاهيل المنتسبين في ادارة الموارد البشرية، وذلك لتطبيق مختلف التغييرات الجزرية التي تخص واجباتهم ومسؤولياتهم.
١٧.	10	55	87	59	9	220	3.0091	0.9314	60	31.0	توزع الإدارة العليا المهام والواجبات على المنتسبين في المديرية وفقاً للتخصص والكفاءة.

١٨	تشارك الإدارة العليا في التخطيط لتطبيق التغيير وإعادة هندسة الموارد البشرية مع المستويات الإدارية في المديرية كافة.	12	33	60	95	20	220	3.3545	1.0211	67	30.4
١٩	تقوم الإدارة العليا باستقطاب الكفاءات البشرية التي تحتاجها لعملية التغيير في المديرية، أما من مديرية الأحوال المدنية أو من خارجها.	12	72	77	53	6	220	2.8591	0.9379	57	32.8
٢٠	تحرص الإدارة العليا على نقل رسالة للمنتسبين توضح فيها رؤيتها أهمية التغيير بعمل المديرية.	9	35	31	10 6	39	220	3.5955	1.0791	72	30.0
٢١	تتظن الإدارة العليا الى الموارد البشرية في المديرية على انها أهم مورد لديها والمحرك الأساسي لكافة عملياتها.	9	34	60	99	18	220	3.3773	0.9785	68	29.0
الاجمالي											
الاجمالي المتغير الاول (اعادة هندسة الموارد البشرية)											
								3.4485	1.2997	69	37.7
								3.3052	0.9501	66	28.7

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24).

٢.٣- مستوى اجابات العينة حول المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

يوضح الجدول (٣) نتيجة تحليل مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات أبعاد المتغير الإبداع التنظيمي، فقد بلغ معامل الاختلاف (٤١,٧%)، وبلغ الوسط الحسابي المرجح العام (3.5597) وهي وفق جدول الفئات تعد مرتفعة بشكل عالٍ على مساحة مقياس ليكرت الخماسي. وبانحراف معياري بلغ (١,٤٨٥٣) وهو يدل على وجود تشتت عالٍ في إجابات العينة وهذا الاختلاف يؤشر على فهم وإدراك العينة لمصطلحات البحث. الامر الذي يؤشر الى وجود مستوى جيد من الإبداع لدى المنتسبين في المديرية، من خلال تشجيع الإدارة العليا للمنتسبين لديها على إيجاد الحلول للمشكلات، لأداء المهام المناطة بهم، والأيمان بأهمية تطوير العمل، مما يؤكد اهتمام المديرية بالطرق التي تدعم السلوكيات الإبداعية. وصياغة هذه السلوكيات في نظم وسياسات وإجراءات ووسائل تجعل من الإبداع منهج لكل النشاطات والعمليات الوظيفية فيها.

الجدول (٣) نتيجة تحليل مستوى اجابات العينة لفقرات المتغير التابع الإبداع التنظيمي

أولاً: البعد التنظيمي										
ت	درجة الاستبانة الفقرات	لاوافق بقوة	لاوافق	موافق	وافق بقوة	n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %	معامل الاختلاف
٢٢	يحصل المنتسبين على دعم كبير من الادارة العليا لحثهم على ابتكار طرائق جديدة لأداء مهامهم وواجباتهم.	9	30	45	47	89	3.8045	1.2212	76	32.1
٢٣	تتقبل الادارة العليا اداء المنتسبين الذين يؤدون واجباتهم بطريقة جديدة ومختلفة عن الطريقة التقليدية في العمل.	18	39	90	58	15	3.0591	1.0209	61	33.4
٢٤	تمتلك الادارة العليا القدرة على تقديم طرائق جديدة للقيام بالواجبات	9	49	63	33	66	3.4455	1.2430	69	36.1

الوظيفية، والبحث عن حلول غير عادية للمشكلات.										
٢٥. تشجيع الادارة العليا المنتسبين لديها، على تقديم المبادرات الادارية، وكذلك التفكير والتصرف بطرق تدعم السلوكيات الابداعية.	12	29	83	76	20	220	3.2864	0.9907	66	30.1
٢٦. تهتم الادارة العليا بتعديل أو زيادة مستوى الطاقة الانتاجية من البطاقة الوطنية والخدمات الاخرى لتلبية حاجات المستفيدين.	28	12	25	16	139	220	4.0273	1.4553	81	36.1
٢٧. تعتمد الادارة العليا في تقديم	69	21	9	44	77	220	3.1773	1.7123	64	53.9

										خدمات المديرية، مثل البطاقة الوطنية وغيرها ،على افضل الملاكات المهنية المتخصصة وافضل الاجهزة الموجودة فيها.	
38.4	79	1.5079	3.9318	220	125	36	14	9	36	٢٨. تمتلك الادارة العليا القدرة على تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المديرية بالسرعة المناسبة بما يلزم والاحتياجات المتغيرة للمستفيدين.	
43.3	76	1.6516	3.8136	220	127	30	8	5	50	٢٩. تتمتع الادارة العليا بإمكانية كبيرة في تقديم المزيد من الخدمات الجديدة	

										المبتكرة للمستفيدين ويشكل أفضل من مديريات الأحوال المدينة الأخرى.	
40.6	78	1.5774	3.8818	220	128	32	5	16	39	يسعى العاملون في المديرية الى الاستمرار في تحسين العمليات الخاصة برفع الأداء.	٣٠
48.8	72	1.7646	3.6182	220	125	16	9	10	60	تغيير الإدارة العليا الاساليب المتبعة في عمل المديرية بسرعة كبيرة قياساً مع مديريات الأحوال المدينة الأخرى.	٣١
47.0	74	1.7492	3.7227	220	136	9	8	12	55	تمكنت الإدارة العليا في السنوات الآخيرة من وضع نهج إداري جديد	٣٢

										ومتطور في المديرية.	
42.5	77	1.6475	3.8727	220	140	11	16	7	46	٣٣. تمت الادارة العليا القدرة على الارتجال في حل المشكلات التي تواجهها المديرية باستخدام طرق جديدة ومتطورة.	
34.1	73	1.2541	3.6727	220	79	46	52	30	13	٣٤. تتناسب موارد المديرية التي تخصصها الإدارة العليا للبحث والتطوير مع تنمية الاحتياجات للخدمات الجديدة.	
51.0	64	1.6282	3.1955	220	78	26	33	27	56	٣٥. تتجنب الادارة العليا المخاطرة التي ترافق عمليات التطوير والنمو المستقبلي للمديرية.	

٣٦	تسعى الإدارة العليا باستمرار لإيجاد أساليب غير تقليدية في تطوير الاداء من اجل تعزيز الابداع المستقبلي للمديرية.	54	33	17	26	90	220	3.2955	1.6769	66	50.9
٣٧	تعمل الإدارة العليا بشكل مستمر إلى استحداث طرائق جديدة واعداد خطط مستقبلية لعملياتها الاستراتيجية في المديرية.	62	25	29	26	78	220	3.1500	1.6635	63	52.8
الاجمالي											41.7
								3.5597	1.4853	71	

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24).

٣.٣ - اختبار فرضيات البحث

١.٣.٣ - اختبار فرضية علاقة الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية

والإبداع التنظيمي

لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى (H1) التي تنص توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية. كان لابد من استخدام معامل الارتباط كندال، وهو أداة إحصائية تكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرين أو ظاهرتين أو أكثر (Denis, 2019:50). وكما موضحة نتائجه في الجدول (٤).

الجدول (٤) قيم معامل الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع
	الإبداع التنظيمي
إعادة هندسة الموارد البشرية	0.927**
قيم P-value	0.000
حد الدلالة عند مستوى معنوية 0.01	معنوي
* تُوْشر عند مستوى معنوية 0.05	** تُوْشر عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24).

وكما يتضح في الجدول (٤) بأن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي بلغت (**0.927) عند درجة معنوية (0.01)، وهذا يعني أي تغير في إعادة هندسة الموارد البشرية بمقدار (**0.927) يؤدي الى التغير بالاتجاه نفسه في الإبداع التنظيمي، فكل زيادة بالمتغير المستقل يؤدي الى زيادة بالمقدار نفسه في المتغير التابع والعكس صحيح، وتعكس قيمة الارتباط أهمية تبني إعادة هندسة الموارد البشرية من قبل المديرية قيد البحث والتي ستحقق وتعزز من الإبداع التنظيمي، وعلى أساس ما تقدم يتضح صحة الفرضية الرئيسة الأولى (H1) التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية).

٢.٣.٣ - اختبار وتحليل فرضية التأثير بين إعادة هندسة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي

يهدف هذا المحور الى اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H2): يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي في مديرية شؤون

البطاقة الوطنية. التي انطلق منها البحث الحالي، من خلال إيجاد علاقات تأثير المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية (التفسيري) في المتغير التابع الإبداع التنظيمي (الاستجابي) وأبعاده في مديرية شؤون البطاقة الوطنية، وتحليل النتائج بالاعتماد على برنامج (SPSS.٢٤) وباستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) (Hair et al., 2014:175). وكما موضحة النتائج في الجدول (٥).

$$Y = a + \beta X$$

معادلة الانحدار الخطي البسيط

Y: المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)

X: المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)

β : معامل الانحدار

a: الحد الثابت

الإبداع التنظيمي = $0,977 + 0,443$ (إعادة هندسة الموارد البشرية)

الجدول (٥) نتائج تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (٠,٠٥)
إعادة هندسة الموارد البشرية (X)	الإبداع التنظيمي (Y)	٠,٩٧٧	٠,٤٤٣	%٨٦	٨٩,٧٨٤	معنوي
- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة الحرية (١,٢١٨) = ٥,٠٢٣٩ - قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة الحرية (١,٢١٨) = ٦,٦٣٥						

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24).

بينت نتائج الجدول (٥) وجود علاقة تأثير معنوية لإعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٨٩,٧٨٤) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥,٠,٠١) وتحت درجة حرية (٢١٨، ١)، وهذا يدل بأن أي تغيير في إعادة هندسة الموارد البشرية سيؤدي إلى التغيير نفسه في الإبداع التنظيمي لوجود علاقة تأثير بينهما، ويشير هذا أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويمكن ملاحظة قيمة الثابت (a) التي بلغت (٠,٩٧٧) الذي يشير إلى وجود للإبداع التنظيمي حتى وإن

كانت إعادة هندسة الموارد البشرية تساوي صفر. أما قيمة معامل بيتا (β) بلغت (٠,٤٤٣) وتشير إلى إن التغير الذي يحصل في إعادة هندسة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمقدار نفسه. وفسر (R^2) الذي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم بلغت (٨٦%) التي تشير إلى التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي، هو تباين مفسر بفعل إعادة هندسة الموارد البشرية. وبناءً على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية الثانية (H_2) التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية).

٤-المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١.٤ - الاستنتاجات

١- اتضح إن مديرية شؤون البطاقة الوطنية تولي اهتمام عالي نسبياً بالموارد البشرية وبالمرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية، كونها تنظر إلى المنتسبين العاملين لديها على إنها أهم مورد لديها والمحرك الأساس لكافة عملياتها، وذلك من خلال توافر المتطلبات التدريبية لتعليم المنتسبين على التغيرات الحاصلة في العمل، وتوافر كافة الاجراءات ذات العلاقة بمواردها البشرية التي تساعد على نجاح إعادة هندستهم، بالرغم من ذلك يوجد قصور واضح لدى الإدارة العليا في عدم إيصال رسالة التغيير في العمل الى المنتسبين في جميع المستويات الإدارية في المديرية.

٢- ظهر من خلال إجابات عينة البحث قلة اهتمام الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي، وذلك بسبب عدم منح صلاحيات ولو بشكل بسيط الى مديرو الأقسام والشعب، وعدم السماح بمشاركة المنتسبين في اتخاذ القرارات التي تخص شؤونهم كالتدريب والترقيات، مما أثر سلباً في تطوير الأداء بصورة عامة في المديرية قيد البحث.

٣-قلة اهتمام الإدارة العليا في استخدام التكنولوجيا بأعمال المديرية قيد البحث، وذلك من خلال استخدامها في بعض أعمالها الإدارية، وعدم السعي الجاد للتقليل أو التخلص من العمل الورقي والعمليات الإدارية الروتينية. وأيضاً عدم استخدام الانترنت في اعمالها الداخلية، بسبب اعتماد المديرية على النهج الإداري السابق. وكذلك عدم استخدام وسائل التدريب الإلكترونية الحديثة في تدريب المنتسبين، بالرغم من انها تقلل من التكاليف وتزيد من سرعة التعلم.

٤-حقق الإبداع التنظيمي نسبة جيدة، اذ كانت اجابات العينة على جميع الفقرات المتعلقة بهذا المتغير وتتفق بشكل اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يوضح إن مديرية شؤون البطاقة الوطنية تتبنى الإبداع التنظيمي بمستوى جيد، لما له من ضرورة في تطوير عمل المديرية ومواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا المستخدمة، على الرغم من اختلاف التسميات المعتمدة فيها، إذ إن البعض يستخدم تسمية خلق الأفكار التي تضيف قيمة لأعمالهم.

٥-من خلال إجمالي نتائج معامل الارتباط تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات البحث من خلال مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها (البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي، والبعد البشري) في تحقيق الإبداع التنظيمي في المديرية قيد البحث، ونستنتج من ذلك أهمية تبني إعادة هندسة الموارد البشرية من قبل المديرية قيد البحث والتي ستحقق وتعزز من الإبداع التنظيمي.

٦-أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، إذ إن الإدارة العليا في مديرية شؤون البطاقة الوطنية تمكنت من توظيف التغيرات الإيجابية لإعادة هندسة الموارد البشرية من خلال بذل الجهود المتواصلة في تشجيع الموارد البشرية ودعمهم بالتكنولوجيا الحديثة واعادة توزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب مع بعضها، في احداث المزيد من التغيرات الإيجابية التي تؤثر في الإبداع التنظيمي.

٢.٤ - التوصيات

١-زيادة اهتمام الإدارة العليا بالمنتسبين كونهم الأساس في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية ودورهم المهم في تحقيق إبداع الخدمة، من خلال تقليل الروتين

وزيادة السرعة والدقة وتبسيط الإجراءات في العمل، مع ضرورة توجيه رسالة من الإدارة العليا الى المنتسبين توضح فيها رؤيتها أهمية التغيير في المديرية وأثرها في تحقيق إبداع الخدمة وحثهم المستمر لدعم هذه المواضيع.

٢-ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والسياسات والضوابط ، والتوجه نحو الهيكل التنظيمي الأفقي المرن وذلك من خلال منح صلاحيات للمرؤوسين، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية لضمان النقل السريع للمعلومات في مختلف الاتجاهات في آن واحد، والتقليل من القيود والحواجز بين الإدارة العليا والمنتسبين بكافة المستويات الإدارية لتحقيق العصف الذهني واطلاق الخبرات والمهارات.

٣-ضرورة التوسع في استخدام التكنولوجيا والأجهزة الحديثة في كافة المستويات الإدارية في المديرية من خلال دعم قسم البحث والتطوير، لأنها تخفض من التكاليف وتؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية والدقة في العمل.

٤-زيادة دعم الإدارة العليا للمنتسبين المبدعين، من طريق تشجيعهم على إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، واعطائهم مساحة جيدة من الحرية في انجاز اعمالهم بطرق جديدة، ودعم طرائق الأداء والسلوكيات المبدعة التي يبديها المنتسبين، وتحفيز المميزين منهم بما يتناسب مع جهدهم المبذول في عملهم وتعزيز ذلك بـ (المكافآت المالية، وكتب الشكر والتقدير، والترقية، والعلوة، وإسناد المناصب). وكذلك دعم العمل الفرقي في المديرية.

٥-ضرورة استثمار العلاقة الطردية الإيجابية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية من أجل زيادة تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٦-الاستمرار في توظيف التغييرات الإيجابية لإعادة هندسة الموارد البشرية من خلال بذل الجهود المتواصلة في تشجيع الموارد البشرية ودعمهم بالتكنولوجيا الحديثة وإعادة توزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب مع بعضها، في إحداث المزيد من التغييرات الإيجابية وخلق أفكار جديدة من شأنها رفع مستوى المنتسبين والتي تؤثر إيجاباً في الإبداع التنظيمي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- ابو عوض، رانيا جاسر علي، (٢٠١٥)، "واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في علوم القيادة والادارة، كلية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين.
- ٢- حسين، حسين وليد، (٢٠١٨)، "تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين"، بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٦)، الصفحات (٢٢٦-٢٤٩).
- ٣- خان، احلام، (٢٠١٥)، "اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- ٤- خلف ياسر لطيف، حمادي احمد عباس وحسين وسام علي، (٢٠١٩). "هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين"، دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد، مجلة الدنانير، العدد (١٧)، الصفحات (٣٨٩-٤١٨).
- ٥- خيرى، أسامة، (٢٠١٢)، "إدارة الإبداع والابتكار"، الطبعة الاولى، دار الراهية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٦- العبادي، ضحى عباس محسن، (٢٠١٨)، " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابداع المنظمي"، بحث تحليلي في عدد من مستشفيات وزارة الصحة، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٧-مسلم، عبد الله حسن، (٢٠١٥)، "الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، الطبعة الاولى، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانيًا: المصادر الأجنبية

- 1- Abubakar, H., & Palisuri, P., (2019), "The Role of Human Resources and Information Technology on Implementation of Business Process Reengineering Strategy", *In 2018 International Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES 2018)*, Atlantis Press , pp. (46-49).
- 2- Atsalakis , G.,& Moustakis, V., (1999), "Human resources reengineering",*In Proceedings of 1st International Conference on the Management of Technological Changes* , pp. (205-210).
- 3- Awolusi , O. D., & Atiku, O. S., (2019),"Business Process Re-Engineering and Profitability in the Nigerian Oil and Gas Industry,The Mediating Influence of Operational Performance" ,*Information Management and Business Review*, Vol.(11),No.(3), pp (13-26).
- 4- Azar, G., & Ciabuschi, F., (2017), "Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness", *International business review*, Vol.(26),No.(2), pp. (1-44).
- 5- Bako , Y., & Banmeke, M., (2019), "The Impact Of Business Process Re-engineering On Organizational Performance ,A syudy Of Commercial Banks And Micro-finance Banks In ilaro", *Journal of Management and Technology Jormatech*, Vol. (5), No.(1), pp. (1-14).
- 6- Bhasin , S., & Dhami, S., (2018),"Business Process Reengineering–The Role of Human Resource Function‘ A Comprehensive Review of Literature",*International Journal of Business Management & Research*, Vol. (8), No.(4) , pp. (1-18).
- 7- Carayannis, E.G., Samara, E.T.,&Bakouros, Y. L.,(2015), "Innovation and entrepreneurship: theory policy and practice", Published by Springer, Switzerland.

- 8- Cummings , T. G., & Worley, C. G., (2015), "**Organization development and change**", published by Cengage learning, United States of America.
- 9- Denis, D. J., (2019), "**SPSS data analysis for univariate, bivariate, and multivariate statistics**", published by John Wiley & Sons, United States of America.
- 10- Elapatha , V. W., & Jehan, S. N., (2020), "**An analysis of the implementation of business process re-engineering in public services**", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol .(6), No.(114), pp. (1-13).
- 11- Eldouda , M. I. O., (2017), "**Employee Re-engineering as a practical tool to enhance organisational performance through investing in Human Resource**", Doctoral dissertation, University of Bolton.
- 12- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., (2014), "**Multivariate Data Analysis**" 8th ed., published by Pearson Education Limited, United States of America.
- 13- Harika , A., Kumar, M. S., Natarajan, V. A., & Kallam, S. (2021). "**Business Process Reengineering, Issues and Challenges**", *In Proceedings of Second International Conference on Smart Energy and Communication*, Springer, Singapore ,pp. (363-382).
- 14- Holbeche, L., (2022), "**Aligning Human Resources And Business Strategy**", 3rd ed., published by Routledge, New York, United States of America.
- 15- Jackson , S. E., Schuler, R. S. & Werner, S., (2018), "**Managing human resources**", 12th ed., published by Oxford University Press, New York, United States of America.
- 16- Jackson , S. E., Schuler, R. S. & Werner, S., (2018), "**Managing human resources**", 12th ed., published by Oxford University Press, New York, United States of America.
- 17- Jones , G. R., (2013), "**Organizational theory, design, and change**", 7th ed., published by Pearson Education Limited, United States of America.
- 18- Kalinina , S., Davydyuk, L., & Horudzy, Y, (2020), "**Human Resources Reengineering as a Direction of the Strategy of**

Anti-Crisis Development of Corporate Structures", *Research Journal*, Vol. (24), pp. (88-100).

19- Kanan ,M.A,(2020), **"Enhancing an Organization's Output through Re-engineering of Administrative Processes"**, *Proceedings of the 2020 IEMS Conference* , pp. (14-23).

20- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., C.,& He, H.,(2020), **"Principles of marketing"**, 8th European ed., published by Pearson Education Limited, United Kingdom.

21- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L., (2017), **"Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation"**, *Leadership & organization development journal*, Vol.(38), No.(5), pp. (590-609).

22- Lussier , R. N., College, S & Hendon, J. R. (2020), **"Fundamentals of human resource management: Functions, applications, and skill development"**, 2nd ed., published by Sage, United Kingdom.

23- Lynch , R.,(2015), **"Strategic Management"**, 7th ed., published by Pearson Education Limited, British Library, United Kingdom.

24- Mello ,J. A.,(2015), **"Strategic human resource management"**, 4th ed., Published by Cengage Learning, United States of America.

25- Mh, K., Elyas, K. M., Mahmood, S. N., & Hossein, A., (2017), **"Evaluation of human resources re-engineering and knowledge management processes on the economy of Sirjan free trade zone (Iran)"** , *International Journal of Business and Economic Affairs*, Vol.(2), No. (2),pp.(127-134).

26- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G., (2018), **"Organizational creativity management: discussion elements"**, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol.(22), No.(6), pp. (922-939).

27- Ngoc, N., Tuan, N., & Takahashi, Y., (2019), **Internal corporate social responsibility and organizational creativity: An empirical study of Vietnamese small and medium-sized**

- enterprises, Intangible Capital**, Vol.(15),No.(3), pp.(208-223).
- 28- Ogbo , A. I., Attah, E. Y., & Ukpere, W. I., (2018), **"Improving the competitiveness of Nigerian deposit money banks through business process re-engineering"**, *Journal of Reviews on Global Economics* ,Vol. (7), pp. (926-933).
- 29- Olszak, C. M., Bartuś, T., & Lorek, P., (2018), **A comprehensive framework of information system design to provide organizational creativity support**, *Information & Management journal*, Vol.(55),No.(1), pp. (94-108).
- 30- Osborne, S. P., & Brown, L., (2013), **"Handbook of innovation in public services, Published by Edward Elgar"**, United Kingdom.
- 31- Pathak ,A., & Rana, S. , (2021), **"Transforming Human Resource Functions with Automation"**, Published by IGI Global, United States of America.
- 32- Samson, D.,Donnet, T.,& Daft, R. L.,(2018), **"Fundamentals of Management"**,6th ed., Published by Cengage, Australia.
- 33- Stacey ,R. & Mowles .C.,(2016), **"Strategic Management and Organisational Dynamics"**, 7th ed., Published by Pearson Education Limited, United kingdom.
- 34- Swartz , E. M. J., (2018),**"Challenges to the implementation of business process re-engineering of the recruitment process in the Ministry of Fisheries and Marine Resources"**, Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University, Namibia.
- 35- Thompson, S. K., (2012), **"Sampling"**, 3rd ed., Published by John Wiley & Sons, United States of America.
- 36- Torrington , D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). **"Human Resource Management"**, 11th ed., published by Pearson Education Limited, United Kingdom.