



تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة
(بحث تحليلي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية)

The Impact Of Human Resource Re-Engineering In Achieving Service
An analytical study in Directorate of National Card Affairs: Innovation

أ.م.د. عامر عبد اللطيف كاظم ، وسام كاظم حيدر

الكلية التقنية الادارية – بغداد/ الجامعة التقنية الوسطى/ قسم تقنيات ادارة الاعمال

Administrative Technical College - Baghdad / Middle

Technical University / Business Administration Techniques

Department

Dr.dr.amer2017@mtu.edu.iq

dcc0013@mtu.edu.iq

الخلاصة:

يهتم البحث في تحديد مستوى اهتمام إدارة مديرية شؤون البطاقة الوطنية بإعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها وتحديد مستوى تبني المديرية قيد البحث لإبداع الخدمة. وتتمثل مشكلة البحث التي توصل إليها الباحثان، اعتقادهم محدودية إدراك الإدارة العليا في مديرية شؤون البطاقة الوطنية لأهمية توظيف أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية المتمثلة بـ(التنظيمي، والتكنولوجي، والبشري) وإبداع الخدمة. وضعف اهتمام المديرية قيد البحث بالموارد البشرية، على الرغم من أنهم أهم مورداً استراتيجياً للمنظمة، ومصدر جميع الإبداعات والابتكارات لها. وأختار الباحثان عينة عشوائية من مجتمع البحث الذي تضمن المنتسبين في مديرية شؤون البطاقة الوطنية، إذ بلغت (٢٢٠) منتسب، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات. واستعمال برنامج (SPSS V.24) لتحليل معلومات الاستبانة باستخدام اساليب إحصائية منها (الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط ، ومعامل الانحدار). وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية وإبعاده في إبداع الخدمة، وهذا يشير الى ان إعادة هندسة الموارد البشرية دور فاعل في تحقيق إبداع الخدمة في المديرية قيد البحث. وكانت أبرز التوصيات لإدارة مديرية شؤون البطاقة الوطنية زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها بالشكل الصحيح من خلال زيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة ، فسح المجال أمام المستفيد لأبداء رأيه عن جودة الخدمة المقدمة وانشاء برامج المعلومات والتغذية العكسية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الموارد البشرية، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري، إبداع الخدمة.



Abstract:

The research is concerned with determining the level of interest of the Directorate of National Card Affairs for the independent variable, re-engineering human resources and its dimensions, and determining the level of adoption of the Directorate under consideration for the dependent variable, service innovation. The research problem that the two researchers reached is represented in the limited awareness of the senior management in the Directorate of National Card Affairs of the importance of employing the dimensions of the independent variable, re-engineering human resources represented by (organizational, technological, and human) and the dependent variable of service innovation. And the weak interest of the Directorate under discussion in human resources, despite the fact that they are the most important strategic resource for the organization, and the source of all innovations and innovations for it. The researchers chose a random sample from the research community, which included the affiliates in the Directorate of National Card Affairs, which amounted to (220) members, and the questionnaire was used to collect information. And the use of the program (SPSS V.24) to analyze the information of the questionnaire using several statistical methods, the most important of which are (weighted arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, and regression coefficient). The most prominent conclusions reached by the research were the existence of an effect of the independent variable (re-engineering human resource) and its dimensions in the dependent variable (service innovation), and this indicates that re-engineering human resource has an active role in achieving service innovation in the directorate under study. The most prominent recommendations were to increase interest in human resources and manage them properly by increasing their participation in the decision-making process of the Directorate, allowing the beneficiary to express his opinion on the quality of the service provided and opening information and feedback programs.

Keywords: re-engineering human resources, The organizational dimension, the technological dimension, the human dimension, service innovation.

المقدمة

اليوم هناك حاجة ماسة لاتجاهات وأساليب جديدة لعملية إدارة الموارد البشرية، مع تزايد الاهتمام في ظل الترويج لأفكار ظاهرة العولمة الاقتصادية والسياسية في نهاية القرن العشرين. لذلك توجهت إدارة الموارد البشرية 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 والذي تمثل بالأبعاد الثلاث (التنظيمي، التكنولوجي، البشري). ولطالما تم الاعتراف بالإبداع باعتباره أهم مصدر للتنمية الاقتصادية ونمو المنظمات. وبالتالي، فإن كيفية تعزيز إبداع الخدمة كانت ذات

أهمية مركزية لكل من صانعي السياسات ورجال الأعمال. وركزت الأدبيات بشكل متزايد على السمات المختلفة للمنظمات، بما في ذلك تصميم أنظمة الحوافز؛ قدرة المنظمات على إدارة تداعيات المعرفة؛ واختيار المنظمات للهيكل التنظيمي. وبذلك جاء هذا البحث ليمزج هذه المتغيرات معاً لمعرفة مدى تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية (المتغير المستقل) في إبداع الخدمة (المتغير التابع) في مديرية شؤون البطاقة الوطنية. لا بد من الإشارة إلى أنه قد تم تغيير مصطلح الزبون إلى المستفيد، لتلائم البحث ومكان تطبيقه في مديرية شؤون البطاقة الوطنية، كونها دائرة حكومية خدمية، وليست منظمة ذات نشاط ربحي.

المبحث الأول: منهجية البحث العلمي

أولاً: 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، وتقديم خدمات مبتكرة جديدة تلبي طموح المستفيدين. وتمثلت المشكلة بمحدودية إدراك الإدارة العليا في مديرية شؤون البطاقة الوطنية لأهمية توظيف أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وإبداع الخدمة، إذ تعاني المديرية قيد الدراسة من الإجراءات المطولة والبطء في إنجاز معاملات المنتسبين لديها، وعدم السماح للمنتسبين المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة شؤونهم، وقلة اهتمام الإدارة العليا بالهيكل التنظيمي للمديرية، فضلاً عن عدم استخدام الأجهزة والتطبيقات الحديثة في العمل الإداري، على الرغم من تحول عمل المديرية الرئيس من العمل الورقي (الجنسية الورقية) إلى العمل الإلكتروني (البطاقة الوطنية)، إذ وجدت هناك صعوبة في تقبل الإدارة العليا لأداء المنتسبين لعملهم بأساليب جديدة ومبتكرة، وبتأ في تطوير عمل المديرية المستقبلي. 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 لإبداع الخدمة؟

٣. هل هناك تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة؟

ثانياً: 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.

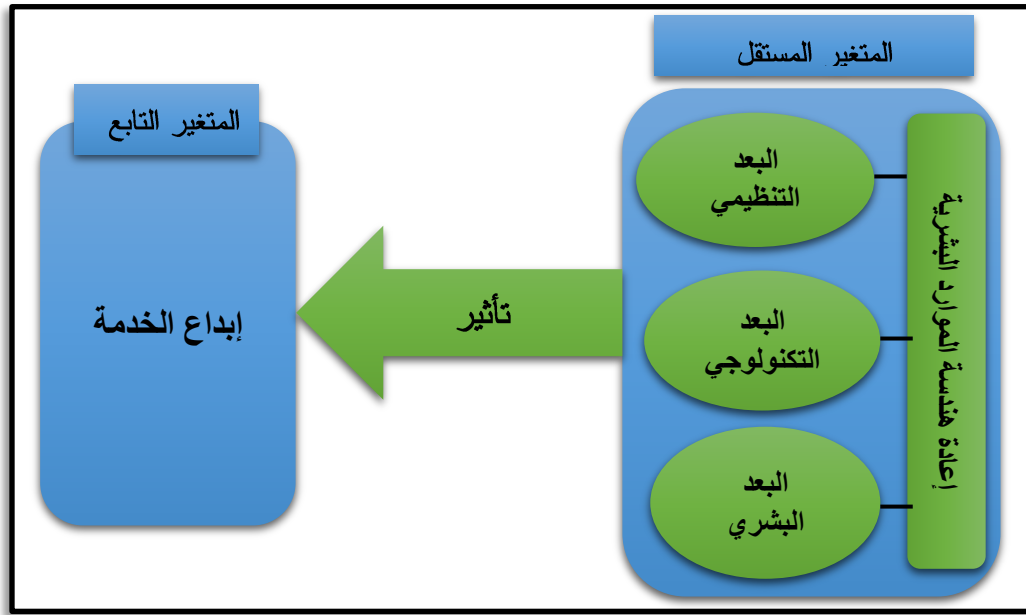
٣. يسهم في توضيح أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في سلوكيات إبداع الخدمة في المنظمات العراقية.

ثالثاً: أهداف البحث

١. تحديد مستوى اهتمام مديرية شؤون البطاقة الوطنية لإعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها.
٢. تحديد مستوى تبني المديرية قيد البحث لإبداع الخدمة.
٣. تحديد طبيعة تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يعبر المخطط الفرضي للبحث بصورة واضحة ومفهومة عن الفكرة الرئيسية التي يحاول الباحثان تحقيقها، والتي تتمثل بصورة مباشرة في توضيح أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة للمنظمات في القطاع العام ومديرية شؤون البطاقة الوطنية بشكل خاص.



المصدر: إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

يمكن صياغة فرضية البحث الرئيسة بالاتي (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية)، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في إبداع الخدمة.
- ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في إبداع الخدمة.

ت- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في إبداع الخدمة.

سادساً: منهج البحث

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

سابعاً: اسلوب جمع وتحليل البيانات

تم اعتماد الاستبانة التي تعد من أهم الأدوات المستعملة في عملية جمع البيانات حول مشكلة البحث، هي عبارة عن مجموعة من الفقرات المترابطة وذات صلة بموضوع الدراسة يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض الدراسة (خان، ٢٠١٥: ٢٤٧). كما أنها تمثل الأداة الرئيسية التي استعملها الباحثان لقياس متغيرات البحث الحالية التي تتمثل بالمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إبداع الخدمة). قام الباحثان في تصميم فقرات الاستبانة على وفق المقاييس العربية والأجنبية الجاهزة التي تتوافق مع أهداف البحث، كما موضحة في الجدول (١) أدناه.

الجدول (١) مقياس البحث

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقاييس
إعادة هندسة الموارد البشرية	١- البعد التنظيمي	٧	(ابو عوض، ٢٠١٥: ١٦٣)
	٢- البعد التكنولوجي	٧	(خان، ٢٠١٥: ٤٦٩-٤٧١)
	٣- البعد البشري	٧	
إبداع الخدمة		٤	(Liao et al., 2017:608)
مجموع الفقرات		٢٥	

المصدر: إعداد الباحثان

ثامناً: وصف مجتمع عينة البحث

اشتمل مجتمع البحث على المنتسبين في اقسام وشعب مديرية شؤون البطاقة الوطنية، اذ بلغ عدد المنتسبين في هذه المديرية (٦١٥) منتسباً، موزعين على وفق النوع الى (٥٢٧) ذكر و(٨٨) انثى. اختار الباحثان عينة عشوائية من المجتمع الذي شمل المنتسبين في مديرية شؤون البطاقة الوطنية

وباستخدام المعادلة الآتية في اختيار حجم العينة (Thompson, 2012:59-60)، وعند استخدام المعادلة وعند استخدام المعادلة (١) أنفاً بلغ حجم العينة (٢٣٧) منتسباً ، وبعد أن تم توزيع الاستبانة على العينة قيد البحث، تم استرجاع (٢٢٩) استبانة منها (٩) غير مستوفية للشروط تم استبعادها، ومن ثم فإن عينة البحث التي تم تحليل إجاباتها بلغت (٢٢٠) منتسباً بنسبة (٣٦ %) من مجتمع البحث. وتم وصف عينة البحث من خلال إجاباتهم التي دونت في استمارة الاستبانة الموزعة عليهم. ويبين الجدول (٢) وصف تلك العينة.

الجدول (٢) وصف عينة البحث

ت	السمة	الفئة	افراد عينة الدراسة	
			العدد	النسبة
١-	الوظيفة الحالية	مدير عام	0	0%
		معاون مدير عام	5	2%
		مدير دائرة	0	0%
		مدير قسم	10	5%
		مدير شعبة	45	20%
		مسؤول وحدة/بلا منصب	160	73%
		المجموع	٢٢٠	100%
٢-	التخصص	هندسية	70	32%
		علوم صرفة	33	15%
		اقتصادية وإدارية	71	32%
		اجتماعية	27	12%
		من دون تخصص	19	9%
		المجموع	٢٢٠	100%
٣-	عدد الدورات التدريبية المشارك فيها	١-٥ دورة	125	57%
		٦-١٠ دورة	42	19%
		١١-١٥ دورة	18	8%
		١٦-٢٠ دورة	4	2%
		٢١ دورة فأكثر	7	3%



11%	24	بلا دورة	
100%	٢٢٠	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان

تاسعًا: الدراسات السابقة

١. الدراسات ذات الصلة بالمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)

أ-دراسة (خان،٢٠١٥)	
عنوان الدراسة	اهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية.
موقع الدراسة	المنظمات الاقتصادية بولاية بسكرة - دولة الجزائر.
مشكلة الدراسة	قياس مدى تأثر الأداء البشري عند إحداث تغيير جذري في نظم وأساليب العمل المتبعة في إدارة هذه الموارد في رفع مستوى أداءها باعتبارها أهم مورد استراتيجي بالمؤسسة؟
أهداف الدراسة	اخذبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، فضلاً عن الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي التي تساهم وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمنظمات.
مجتمع الدراسة وعينتها	تمثل مجتمع الدراسة من فئتين (مديرون، وموظفين) في المنظمات الاقتصادية بولاية بسكرة والبالغ عددها (٧) منظمة، إذ بلغت عينة المديرون (١١٥) مدير، في حين بلغت عينة موظفي إدارات الموارد البشرية (٤٣) موظف.
منهج الدراسة وادواتها	تم استخدام المنهج الاختباري/الاستكشافي، واستخدام أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلات والملاحظات القائمة على الاستطلاعات الميدانية).
اهم النتائج	مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل مباشر في تحسين الاداء البشري من خلال تغيير ادوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الاولى، واعادة تنظيم ادارة الموارد البشرية.
اهم التوصيات	العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الموظفين، التركيز على التغيير النوعي في الموظفين من خلال التكوين



الجيد وضرورة تقليل توجه الادارة الى المركزية.	
١- تحديد ابعاد اعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري). ٢- بناء بعض فقرات الاستبانة.	مجال الافادة
ب- دراسة (حسين، ٢٠١٨)	
تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين.	عنوان الدراسة
كلية الرافدين الجامعة- العراق	موقع الدراسة
وجود قصور واضح لدى الادارة العليا في كلية الرافدين الجامعة بأهمية توظيف ابعاد اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز معنويات العاملين لديها.	مشكلة الدراسة
تعميق وعي الادارة العليا في كلية الرافدين الجامعة بأهمية تعزيز الروح المعنوية للعاملين لديها، والتعرف على مدى اسهام اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين.	أهداف الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كلية الرافدين الجامعة وعددهم (٣٦٧) عامل، وبلغت حجم العينة العشوائية (١٣٨) عامل.	مجتمع الدراسة وعينتها
المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام اداة الاستبانة.	منهج الدراسة وادواتها
يؤدي تطبيق اعادة هندسة الموارد البشرية دورا مهما في مساعدة كلية الرافدين الجامعة في تعزيز مواردها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل البيئة التي تعمل فيها.	اهم النتائج
ضرورة اعداد برامج تدريبية لتحسين قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية واستخدامها في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم.	اهم التوصيات
١- التعرف على بعض المصادر والمراجع. ٢- تعزيز الجانب النظري. ٣- تحديد ابعاد اعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي،	مجال الافادة

٢. الدراسات ذات الصلة بالمتغير التابع (إبداع الخدمة)

أ-دراسة (Mahmoud et al.,2017)	
Service innovation and customer satisfaction: the role of customer value creation	عنوان الدراسة باللغة الانكليزية
إبداع الخدمة ورضا الزبائن: دور خلق القيمة للزبائن.	عنوان الدراسة باللغة العربية
غانا، أكرا.	موقع الدراسة
١. ما هو تأثير ابتكار الخدمة من حيث مفهوم الخدمة الجديدة (NSC) ، وعملية الخدمة الجديدة (NSP) والأنظمة التكنولوجية الجديدة (NTS) على علوم الكمبيوتر في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في غانا؟ ٢. ما هي العلاقة بين ابتكارات الخدمة وخلق قيمة للعملاء وعلوم الكمبيوتر في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في غانا؟ ٣. هل يؤثر رمز التحقق من البطاقة بشكل سلبي أو إيجابي على علوم الكمبيوتر في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في غانا؟	مشكلة الدراسة
استكشاف العلاقات بين إبداع الخدمة وخلق قيمة الزبائن (CVC) ورضا الزبائن (CS) مع التركيز بشكل خاص على مشغلي الاتصالات الغانيين.	أهداف الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات في أكرا. وبلغت عينة الدراسة (٥١٠) زبون.	مجتمع الدراسة وعينتها
المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام اداة الاستبانة.	منهج الدراسة وادواتها
١. كشفت الدراسة أن قدرة شركة الخدمة على تحقيق علوم الحاسوب تعتمد على كيفية قيام مشغلي الاتصالات بتسخير ونشر أنشطة إبداع الخدمة الخاصة بهم. ٢. ظهرت الدراسة أن خلق القيمة للزبائن يتوسط العلاقة بين إبداع الخدمة ورضا الزبائن. وبالتالي، يجب أن يخلق ابتكار الخدمة قيمة للزبائن من أجل تعزيز علوم الحاسوب.	اهم النتائج

اهم التوصيات	يمكن للمديرين تحسين قوة عروض خدماتهم لتحقيق علوم الحاسوب من خلال زيادة الإنفاق على أبحاث المستهلك وأبحاث السوق وزيادة تفاعلات الزبائن.
مجال الافادة	١. تعزيز الجانب النظري. ٢. الاستفادة من الاساليب الاحصائية.
ب- دراسة (زكريا، ٢٠١٨)	
عنوان الدراسة	تمكين العاملين أداة لتعزيز إبداع الخدمة.
موقع الدراسة	مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، العراق.
مشكلة الدراسة	هل ادارة المنظمة والعاملين فيها، على معرفة كافية بمفهوم تمكين العاملين وابداع الخدمة؟
أهداف الدراسة	العرف على طبيعة العلاقة والاثر بين متغيرات البحث.
مجتمع الدراسة وعينتها	تكونت العينة من الافراد العاملين في المصرف قيد الدراسة والبالغ عددهم (٤٨).
منهج الدراسة وادواتها	المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام اداة الاستبانة.
اهم النتائج	١. ان المنظمة قيد البحث تتبنى كافة ابعاد تمكين العاملين والتي تساهم في تحقيق ابداع الخدمة. ٢. وجود ارتباط معنوي موجب بين متغيرات البحث.
اهم التوصيات	١. يجب على المنظمة الاستمرار بتبني مفهوم التمكين لأثره الايجابي في تحقيق ابداع الخدمة. ٢. الاهتمام بأبعاد ابداع الخدمة والعمل في تحقيقها كونها سلاح تنافسي لمواجهة المنظمات.
مجال الافادة	تعزيز الجانب النظري للبحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: إعادة هندسة الموارد البشرية

١. مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

تعد إعادة هندسة الموارد البشرية خياراً جذرياً، إذ يحدث غالباً 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 رئيسية (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 واجراءات 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" (Bhasin & Dhimi, 2018:3).

وذكر 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). إذ ظهرت العديد من المفاهيم المختلفة التي ذكرها الباحثين لمصطلح إعادة الهندسة بسبب التحديث المستمر والمتسارع الذي تعرضت له منظمات الأعمال في جميع أنحاء العالم، ثم زاد انتشار هذا المفهوم بسرعة كبيرة في الاوساط الغربية بالجانب الاكاديمي وفي قطاع الأعمال والقطاع الحكومي (الكمري، ٢٠١٨:٢٨٦). وفي ضوء ذلك من الممكن تصور إعادة هندسة الموارد البشرية كمفهوم متكامل يتكون من مفاهيم اصطلاحية نوردتها بالاتي:

١- إعادة: (Re) بادئة معناها ثانية، من جديد (البلبكي، ٢٠٠٧:٦٧٢).

٢- هندسة: (Engineering) تتكون الهندسة من تصميم وتنفيذ عمليات جديدة من شأنها أن تساعد المنظمة على المنافسة بشكل فعال والتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية الجارية (Houmanfar et al.,2022:148).

٣- الموارد البشرية: (Human Resources) تشمل كافة القدرات الفكرية والمعرفية والمهارات وطاقات الأشخاص، وتدعمها صحتهم الجسدية ودوافعهم، والتي يمكن ان تسهم في انتاج السلع والخدمات في المنظمة (Armstrong, 2021:7).

ثم توالى بعد ذلك جهود الكتاب والباحثين في صياغة تعريف لإعادة هندسة الموارد البشرية، إذ أنه لم يخرج عن الإطار الأساس له، وفيما يأتي الجدول (١) يوضح تعريفات إعادة هندسة الموارد البشرية كما ورد في بعض الأدبيات:

الجدول (١) تعريفات إعادة هندسة الموارد البشرية لمجموعة من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	التعريف
١.	(Atsalakis & Moustakis, 1999:206)	إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري لعمليات الموارد البشرية لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحرجة والمعاصرة ، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
٢.	(Al-Bugis , 2018 :8)	اعادة التصميم الجذري واستخدام التكنولوجيا في عملية إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تجعل العملية تتم بشكل أسرع وأكثر دقة وكفاءة.
٣.	(Noe et al., 2020:44)	مراجعة كاملة لعمليات الموارد البشرية الحرجة وإعادة التصميم لجعلها أكثر كفاءة وقدرة على تقديم جودة أعلى، وكذلك هي أمر بالغ الأهمية بشكل خاص لضمان تحقيق فوائد التكنولوجيا الجديدة.
٤.	(Kalinina et al., 2020:94)	يقصد بها تحسين أداء للمنظمة من خلال نمذجة وتحليل وإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية الحالية.

١. المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ويرى الباحثان مما تقدم من التعاريف ان إعادة هندسة الموارد البشرية "تتضمن إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المديرية ككل، فهي فرصة لإدارة الموارد البشرية لأتمتة العمل الروتيني، وتقليص إجراءات العمل ذات القيمة الأقل، إذ تسمح لهم بتركيز اهتمامهم حول النشاط والقرار الاستراتيجي الذي يخص المنظمة".

٢. عناصر إعادة هندسة الموارد البشرية

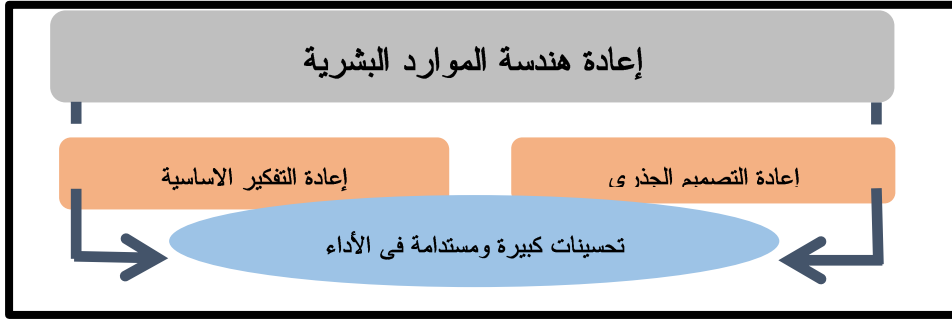
من خلال ما ورد من التعريفات اعلاه يرى الباحثون أن هناك اربع عناصر رئيسة أو متطلبات أساسية تميز إعادة هندسة الموارد البشرية (Atsalakis & Moustakis, 1999:206) و (Ogbo & Ukpere, 2018:928) و (Bako & Banmeke, 2019:3) و (Elapatha & Jehan, 2020:2) و (Harika at el., 2021:370) وهي كالآتي:

أ- 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؟ .

ب- 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 .

ت- ان يكون جوهري-اجراء 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.

ث- 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 (١) العناصر الرئيسية لإعادة هندسة الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحثان

٣. أهداف إعادة هندسة الموارد البشرية

لإعادة هندسة الموارد البشرية أهداف عديدة ويمكن استخلاصها بالآتي (Al-Bugis ,2018:9)

و (Beardwell & Thompson , 2017:132) و (Belcourt et al.,2017:129)

و (Khatri, B., 2013:3747) و (Hsiu -Hua & Yaozong, 2021:27):

أ- من حيث الوقت الأسرع في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

ب- من حيث المسافة غير المحدودة، إذ يمكن التواصل بين جميع أقسام المنظمة حتى البعيدة جغرافياً.

ت- استخدام التقنيات الحديثة في حفظ معلومات إدارة الموارد البشرية وبصورة أكثر أماناً.

ث- خفض التكاليف من خلال تقليل الهدر في عمل الموارد البشرية وتقليل الاعمال الورقية.

ج- استجابة أكبر للتغيرات في الطلب من خلال تمكين العاملين من تصميم أسلوب العمل والقيام به

وبما يحقق أهداف المنظمة.

ح- تقديم خدمات عالية الجودة، وخلق ثقافة منظمة أكثر كفاءة فعالية وتنافسية.

خ- يهدف إلى تحقيق تجديديات ملحوظة في أداء العمل الأساس للمنظمة.

٤. أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

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

أ- البعد التنظيمي (Organizational Dimension)

يعرف التنظيم بأنه عملية تنظيم هيكل التقارير والسياسات والإجراءات الحالية للمنظمة (Jackson et al, 2018:56). ويعرف أيضاً بأنه تقسيم المهام الى افراد المنظمة وإسناد المسؤولية عن أدائها. وفي بيئة العمل المتغيرة تحتاج المنظمة الى نموذج جديد للفعالية التنظيمية تكون اكثر مرونة او قابلة للتكيف بشكل مستمر (Daft, 2016:11).

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة في المنظمة إلى التحول من الهيكل العمودي القوي الى التنسيق الأفقي الأقوى وذلك لأنها تركز على تدفقات العمل الأفقية بدلاً من الوظيفة (Samson et al, 2018:364). إذ أصبحت اللامركزية في صنع القرار للعديد من المنظمات أمراً ضرورياً للاستمرار في المنافسة.

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.

ب- البعد التكنولوجي (Technological Dimension)

تعد التكنولوجيا مصدراً مهماً في تطوير اعمال المنظمة، ومن المهم جداً الاستثمار في تصميمها واكتسابها استراتيجية للمنظمة. وتعرف التكنولوجيا بأنها طرق استخدام الأشخاص للأدوات أي التقنيات والمهارات والكفاءات التي تستخدمها الموارد البشرية للمنظمة لتنفيذ العمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة (Stacey ,R.,Mowles .C.,. 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). ويشير (Jackson et al , 2018:49) بأن ثورة تكنولوجيا الحاسوب أحدثت تغييراً في كيفية عمل الأشخاص وكيفية إدارتهم من خلال الروبوتات وتقنيات المعلومات وأنظمة معلومات الموارد البشرية.

مما ورد أعلاه نُعرف التكنولوجيا بأنها تشير إلى تطبيق المعرفة والاكتشافات العلمية في تطوير وتحسين ممارسات وعمليات الموارد البشرية في المنظمة.

ج- البعد البشري (Human Dimension)

تعتبر الموارد البشرية داخل المنظمة العامل الأكثر أهمية لإعادة الهندسة، إذ يجب على الإدارة العليا كسب المؤثرين بالتغيير وهم العاملون، فتعتبر 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 يعتبرون هم أصحاب العمل النهائيون والعاملون مخولون للتصرف بطريقة تُلبي متطلباتهم، إذ 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.

ثانياً: إبداع الخدمة

١. مفهوم إبداع الخدمة

إن مفهوم إبداع الخدمة واسع وغير محدد التعريف ويحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والتطوير. ولا يزال البناء النظري لإبداع الخدمة جديداً وهو ما يفسر التعاريف الغامضة والمشتتة للمفهوم الأساسي. على سبيل المثال، يمكن رؤية هذا الغموض في الاستخدام القابل للتبادل لتطوير الخدمات الجديدة وإبداع الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يُستخدم مصطلح إبداع الخدمة أيضاً للإقرار بخدمة جديدة، أي اختراع لم يتم طرحه بنجاح في السوق (Witell et al., 2016:3). وأيضاً يُنظر إلى إبداع الخدمة على أنه يختلف بطبيعته عن إبداع المنتجات بحكم كونه تدريجياً ومستمرًا. وفقاً لذلك، يتعلق إبداع الخدمة بإعادة تجميع الموارد بطرق جديدة. بعبارة أخرى، يمكن النظر إلى إبداع الخدمة على أنه "إعادة تجميع الموارد المتنوعة التي تخلق موارد جديدة مفيدة (Witell et al.,2017:291).

ويضيف باحثين آخرين بأن منظمات الخدمات تقدم نوعاً من الإبداع الخفي أو غير المرئي (Taques et al., 2021:1). إن الخدمات بطبيعتها غير ملموسة وغير متسقة وغير قابلة للفصل. إذ تعني غير ملموسة أن الخدمات تتطلب تبادل معلومات مكثف بين مزود الخدمة ومستخدم الخدمة. ويشير عدم قابلية الفصل إلى التزامن في إنتاج الخدمة والاستخدام الذي يتطلب تفاعلاً وثيقاً فيما بين الطرفين أثناء تقديم الخدمة. (Storey et al., 2016:5). وندرج في الجدول (٢) ادناه بعض تعريفات إبداع الخدمة لمجموعة من الكتاب والباحثين.

الجدول (١) تعريفات إبداع الخدمة لمجموعة من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	التعريف
١.	٢. (Osborne & Brown, 2013:348)	هي التغييرات التي تجريها المنظمة في ميزات وتصميم الخدمات المقدمة للمستخدمين.
٢.	٣. (Fung & How, 2014:11)	هو إنشاء مفهوم خدمة جديد أو تم تغييره بشكل كبير، أو قناة تفاعل مع الزبون، أو نظام تقديم الخدمة، أو مفهوم تكنولوجي.
٣.	(Mahmoud et al., 2017:405)	نشاط يخلق قيمة أو نشاطاً يؤثر / يضيف إلى القيمة المتصورة للعرض أمراً مهماً، حيث يقترح ويؤكد العلاقة المتبادلة بين إبداع الخدمة وقيمة الزبون/المستخدم المتصورة.
٤.	(Cabigiosu, 2020:35)	هو وضع مجموعة من القدرات والكفاءات (البشرية والتكنولوجية والتنظيمية) تحت تصرف المستخدم (الزبون) وتنظيم حل، يمكن إعطاؤه بدرجات متفاوتة من الدقة.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ويُعرف الباحثان إبداع الخدمة بأنها القدرة على تزويد المستخدمين بخدمات لم يتم تقديمها سابقاً من خلال زيادة الخدمات واستخدام التكنولوجيا المتطورة أو تغيير طريقة تقديم الخدمة، أو إنشاء أنظمة خدمة جديدة أو تحسين أنظمة خدمة حالية، باستخدام التكنولوجيا المتطورة.

٢. متطلبات الإبداع

يتطلب الإبداع حساسية الموقف واتفاقاً بين الأشخاص المعنيين. الأمر نفسه ينطبق على إدخال أو نقل الإبداعات التي تم اختبارها في سياقات أخرى أو من قبل مقدمي الخدمات الآخرين. وفقاً لذلك، يمكن إيجاد مؤشرات عديدة في الأدبيات حول الإبداع والإدارة. وأن الشكل الهرمي التقليدي

للإدارة (من أعلى إلى أسفل) لا يشجع الإبداع وأن النماذج التشاركية هي الأنسب. حدد مطالب الإدارة التي يمكن أيضاً نقلها إلى سياقات أخرى (Langer et al,2019:33-34):

أ- يعتمد المديرون على الفرصة المناسبة والمشاركة المناسبة للعاملين من حيث الكفاءة الاجتماعية والتواصل والتأمل.

ب- في ضوء المهام المعقدة بشكل متزايد، لا تشير الإدارة إلى أداء وإنجازات المديرين فحسب، بل تشير أيضاً إلى الإجراءات المتنوعة للجهات الفاعلة المختلفة في نظام المنظمة.

ت- لا ينبغي فهم الإدارة على أنها محايدة؛ إذ يجب أن يقدم المدير أو العامل في الإدارة باستمرار عروض ذات مغزى، ويدافع عنها وينقلها إلى جميع الجهات الفاعلة داخل وخارج المنظمة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: مستوى اجابات العينة حول المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية

تكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد التي يبينها الجدول (٣) وكالاتي:

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 الدراسة، وبلغ معامل الاختلاف العام (٤١.٧%). الأمر الذي يؤشر إلى اهتمام الإدارة العليا في تنظيم سياسات وأعمال وإجراءات المديرية الداخلي.

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 الدراسة، وبلغ معامل الاختلاف (٤٢.١%). وتعكس هذه النتيجة اهتمام الإدارة العليا بمستوى متوسط (محدود) في التكنولوجيا المستخدمة في المديرية.

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 الدراسة، فيما بلغ معامل الاختلاف (٢٨.٧%). وهذا يؤشر لمستوى اهتمام متوسط من الإدارة العليا بالموارد البشرية العاملة في مديرية شؤون البطاقة الوطنية.

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 اقسام وشُعب المديرية، اللذين

بدورهم أكدوا أهمية إجراء التغييرات الضرورية على ممارسات وعمليات الموارد البشرية السابقة، وهذا يدل على اتفاق اغلب عينة الدراسة على إدراك الإدارة العليا بأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها كونها المحفز القوي لتحقيق إبداع الخدمة.

الجدول (٣) نتيجة تحليل مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات أبعاد المتغير المستقل

أولاً: البعد التنظيمي

معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	وافق بقوة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بقوة	درجة الاستبانة الفقرات
42.9	72	1.5373	3.5818	220	100	26	30	30	34	تستخدم الادارة العليا للمديرية الهيكل التنظيمي الافقي والتوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)، والتقليل من مركزية السلطة والمسؤولية لدى الرؤساء بشكل كامل.
37.3	76	1.4184	3.8045	220	98	56	21	15	30	تهتم الادارة العليا بظروف العمل المحيطة بالمنتسبين (ضباط-مراتب-موظفين مدنيين) وتوافر لهم بيئة عمل مريحة للأداء.
47.2	69	1.6249	3.4409	220	90	40	16	25	49	تقوم الادارة العليا بإعادة توزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة في المديرية.
43.1	71	1.5297	3.5500	220	89	40	37	11	43	تعمل الادارة العليا بالمديرية بإعادة تصميم المهام الحالية للمنتسبين من خلال (إنشاء مهام جديدة، إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المديرية).



37.7	77	1.4442	3.8318	220	105	50	19	15	31	تفضل الادارة العليا اشراك المنتسبين في بعض القرارات الخاصة بإدارة شؤونهم كـ(خطط التدريب، تصميم الوظائف، الترقيات،...الخ).
52.9	63	1.6755	3.1682	220	77	33	25	20	65	يساعد إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية في ضمان النقل السريع للمعلومات بمختلف الاتجاهات في أن واحد.
33.9	80	1.3631	4.0227	220	122	43	15	18	22	تعمل الادارة العليا على إعادة تنظيم المنتسبين في المديرية في شكل مجموعات أو فرق عمل ذاتية الادارة (يتولى أعضائها ادارتها بأنفسهم).
41.7	73	1.5133	3.6286	الاجمالي						
ثانياً: البعد التكنولوجي										
معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	وافق بقوة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بقوة	درجة الاستبانة الفقرات
29.2	84	1.2260	4.2000	220	125	58	15	0	22	تعمل الادارة العليا على تطوير ادارة الموارد البشرية في المديرية من خلال دعم عملياتها بالممارسات والتطبيقات الالكترونية الحديثة.
56.9	56	1.6030	2.8182	220	55	33	16	49	67	تتبنى الادارة العليا ممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية في المديرية على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية،



										الانترنت والانترنت، للحد من استخدام الورق.
65.8	47	1.5607	2.3727	220	40	18	29	30	103	تتعامل الادارة العليا مع المنتسبين في المديرية عن بُعد وعبر مناطق جغرافية مختلفة من دون الحاجة الى التواجد المباشر فيها.
50.5	64	1.6187	3.2045	220	72	38	33	17	60	يساهم استخدام أساليب الكترونية عديدة في تدريب المنتسبين مثل، المؤتمرات المرئية، والفصول الافتراضية، والتعليم عن بعد وغيرها) بالاستفادة من التدريب من دون مغادرتهم اماكن عملهم.
49.9	68	1.7004	3.4091	220	91	44	12	10	63	يساعد استخدام الأنظمة الإلكترونية في المديرية الى زيادة نطاق الاشراف، وتقليل الوقت المستغرق من قبل الرؤساء لمراقبة اداء المرؤوسين.
55.8	63	1.7561	3.1455	220	77	46	8	10	79	تستخدم المديرية منصة الكترونية داخلية تمكن المنتسبين من الاطلاع المباشر على ما يتعلق بشؤونهم مثل، الاجازات، والغيابات، المكافآت والرواتب، الدورات التدريبية وغيرها.
12.4	95	0.5859	4.7318	220	171	44	1	3	1	يؤدي التخلص من العمل الورقي في المديرية، لتوافر وقت تكرار العمليات الادارية الروتينية، وذلك باعتماد الاساليب الالكترونية.
42.1	68	1.4358	3.4117	الاجمالي						

ثالثاً : البعد البشري



معامل الاختلاف	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	n	وافق بقوة	وافق	محايد	لا ووافق	لا ووافق بقوة	درجة الاستبانة الفقرات	ت
14.0	80	0.5613	3.9955	220	33	154	32	1	0	توافر الادارة العليا الاحتياجات والمتطلبات التدريبية، لتعليم المنتسبين على العمل الجديد واللازمة للتغيير واعادة هندسة الموارد البشرية.	١٤
38.8	59	1.1415	2.9455	220	22	54	51	76	17	تعمل الادارة العليا بالمديرية الى تأهيل المنتسبين في ادارة الموارد البشرية، وذلك لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص واجباتهم ومسؤولياتهم.	١٥
31.0	60	0.9314	3.0091	220	9	59	87	55	10	توزع الادارة العليا المهام والواجبات على المنتسبين في المديرية وفقاً للتخصص والكفاءة.	١٦
30.4	67	1.0211	3.3545	220	20	95	60	33	12	تشارك الادارة العليا في التخطيط لتطبيق التغيير واعادة هندسة الموارد البشرية مع المستويات الادارية في المديرية كافة.	١٧
32.8	57	0.9379	2.8591	220	6	53	77	72	12	تقوم الادارة العليا باستقطاب الكفاءات البشرية التي تحتاجها لعملية التغيير في المديرية، أما من مديرية الاحوال المدنية او من خارجها.	١٨
30.0	72	1.0791	3.5955	220	39	106	31	35	9	تحرص الادارة العليا على نقل رسالة للمنتسبين توضح فيها رؤيتها اهمية التغيير بعمل المديرية.	٢٠
29.0	68	0.9785	3.3773	220	18	99	60	34	9	تنظر الادارة العليا الى الموارد	٢١



										البشرية في المديرية على انها أهم مورد لديها والمحرك الاساسي لكافة عملياتها.
28.7	66	0.9501	3.3052							الاجمالي
37.7	69	1.2997	3.4485							اجمالي المتغير الاول (اعادة هندسة الموارد البشرية)

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

ثانياً: مستوى اجابات العينة حول المتغير التابع إبداع الخدمة

يوضح الجدول (٤) نتيجة تحليل مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات أبعاد المتغير إبداع الخدمة، فقد بلغ معامل الاختلاف (٤٢.٣%)، وبلغ الوسط الحسابي المرجح العام (٣.٧٣٧٥) وهي وفق جدول الفئات تعد مرتفعة بشكل عالٍ على مساحة مقياس ليكرت الخماسي. وبانحراف معياري بلغ (١.٥٨١٨) وهو يدل على وجود تشتت عالٍ في إجابات العينة. الامر الذي يؤشر الى وجود مستوى جيد من الإبداع في الخدمة لدى المنتسبين في المديرية، من خلال تقديم المزيد من الخدمات المبتكرة، وزيادة طاقتها الانتاجية.

٤. الجدول (٤) نتيجة تحليل مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات المتغير إبداع الخدمة

ت	درجة الاستبانة الفقرات	لا اوافق بقوة	لا اوافق	محايد	وافق	وافق بقوة	n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %	معامل الاختلاف
٢٢	تهتم الادارة العليا بتعديل أو زيادة مستوى الطاقة الانتاجية من البطاقة الوطنية والخدمات الاخرى لتلبية حاجات المستفيدين.	2	1	2	1	13	22	4.02	1.45	81	36.1
٢٣	تعتمد الادارة العليا في تقديم خدمات المديرية، مثل البطاقة الوطنية وغيرها ،على افضل الملاكات المهنية المتخصصة وافضل الاجهزة الموجودة فيها.	6	2	9	4	77	22	3.17	1.71	64	53.9



٢٤	تمتلك الادارة العليا القدرة على تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المديرية بالسرعة المناسبة بما يلئم والاحتياجات المتغيرة للمستخدمين.	36	9	4	6	3	12	22	3.93	1.50	79	38.4
٢٥	تتمتع الادارة العليا بإمكانية كبيرة في تقديم المزيد من الخدمات الجديدة المبتكرة للمستخدمين وبشكل افضل من مديريات الاحوال المدنية الاخرى.	50	5	8	3	12	22	3.81	1.65	76	43.3	
٤٢.٣	الاجمالي	١.٥٨	٣.٧٣	١٨	٧٥							

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

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في المنظمة قيد البحث)، استخدم الباحثان معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$Y = a + \beta X$$

Y: المتغير التابع (إبداع الخدمة)

X: المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)

β : معامل الانحدار

a: الحد الثابت

١. لاختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في إبداع

الخدمة. سيتم التحري عنها على وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط، وكالاتي:

$$٥. \text{إبداع الخدمة} = 1.029 + 0.891 (\text{البعد التنظيمي})$$

الجدول (5) نتائج تأثير البعد التنظيمي في إبداع الخدمة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (٠.٠٥)
البعد التنظيمي (X1)	إبداع الخدمة (Y)	1.029	0.891	37%	29.115	معنوي
<p>- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة الحرية (١،218) = ٥.٠٢٣٩</p> <p>- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة الحرية (١،218) = ٦.٦٣٥</p>						

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

بينت نتائج الجدول (٥) إن البعد التنظيمي حقق تأثيراً معنوياً مع إبداع الخدمة إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (29.115) وهي اكبر من القيمة الجدولية، وهذا يعني وجود تأثير للبعد التنظيمي الذي يقيس إعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة، وبالتالي فإن أي تغيير في البعد التنظيمي بشكل سلبي أو إيجابي سوف يؤثر بالمقدار نفسه في إبداع الخدمة، وذلك لوجود علاقة فيما بينها بمنحنى الانحدار. وفسر (R^2) ما نسبته (37%) من مقدار المساهمات الحاصلة في إبداع الخدمة، أما النسبة المتبقية فهو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. كما إن قيمة (β) بلغت (0.891) وتشير الى ان التغيير الذي يحصل بالبعد التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في إبداع الخدمة بنفس المقدار. وكذلك بلغت قيمة الثابت (a) (1.029) بمعنى عندما يكون البعد التنظيمي مساوياً للصفر فإن إبداع الخدمة لن يقل عن هذه القيمة. ومن خلال النتائج والتحليل يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في إبداع الخدمة).

٢. لأثبت الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في إبداع الخدمة. سيتم التحري عنها على وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط، وكالاتي:

$$\text{إبداع الخدمة} = ١.٨٧٨ + ٠.٢٠٨ \times (\text{البعد التكنولوجي})$$

الجدول (٦) نتائج تأثير البعد التكنولوجي في إبداع الخدمة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (٠.٠٥)
البعد التكنولوجي	إبداع الخدمة	١.٨٧٨	٠.٢٠٨	39%	*٣١.٢٠٠	معنوي



	*			(Y)	(X2)
- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة الحرية (١,218) = ٥.٠٢٣٩					
- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة الحرية (١,218) = ٦.٦٣٥					

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

أوضحت نتائج الجدول (٦) إن البعد التكنولوجي حقق تأثيراً معنوياً مع إبداع الخدمة إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٣١.٢٠٠) وهي اكبر من القيمة الجدولية، وهذا يعني وجود تأثير للبعد التكنولوجي الذي يقيس إعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة، وبالتالي فإن أي تغيير في البعد التكنولوجي بشكل سلبي أو إيجابي سوف يؤثر بالمقدار نفسه في إبداع الخدمة، وذلك لوجود علاقة فيما بينها بمنحنى الانحدار. وفسر (R²) ما نسبته (39%) من مقدار المساهمات الحاصلة في إبداع الخدمة، أما النسبة المتبقية فهو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. كما إن قيمة (β) بلغت (٠.٢٠٨) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالبعد التكنولوجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في إبداع الخدمة بنفس المقدار. وكذلك بلغت قيمة الثابت (a) (١.٨٧٨) بمعنى عندما يكون البعد التكنولوجي مساوياً للصفر فإن إبداع الخدمة لن يقل عن هذه القيمة. ومن خلال النتائج والتحليل يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في إبداع الخدمة).

٣. اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للبعد البشري في

إبداع الخدمة. سيتم التحري عليها وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط، وكالاتي:

$$\text{إبداع الخدمة} = ٠.٢٠٨ + ١.٨٧٨ (\text{البعد البشري})$$

الجدول (٧) نتائج تأثير البعد البشري في إبداع الخدمة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (٠.٠٥)
البعد البشري (X3)	إبداع الخدمة (Y)	١.٥٤١	٠.٢٢٣	62%	٥٦.٠٩٨	معنوي
- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة الحرية (١,218) = ٥.٠٢٣٩						
- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة الحرية (١,218) = ٦.٦٣٥						

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

بينت نتائج الجدول (٧) إن البعد البشري حقق تأثيراً معنوياً مع إبداع الخدمة إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٥٦.٠٩٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وهذا يعني وجود تأثير للبعد البشري الذي يقيس إعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة، وبالتالي فإن أي تغيير في البعد البشري بشكل سلبي أو إيجابي سوف يؤثر بالمقدار نفسه في إبداع الخدمة، وذلك لوجود علاقة فيما بينها بمنحنى الانحدار. وفسر (R^2) ما نسبته (62%) من مقدار المساهمات الحاصلة في إبداع الخدمة، أما النسبة المتبقية فهو تباين مفسر من عوامل أخرى لم تظهر في الأنموذج. كما إن قيمة (β) بلغت (٠.٢٢٣) وتشير إلى أن التغيير الذي يحصل بالبعد البشري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع الخدمة بنفس المقدار. وكذلك بلغت قيمة الثابت (a) (١.٥٤١) بمعنى عندما يكون البعد البشري مساوياً للصفر فإن إبداع الخدمة لن يقل عن هذه القيمة. ومن خلال النتائج والتحليل يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للبعد البشري في إبداع الخدمة).

الجدول (٨) نتائج تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة

المتغير المستقل (X)	المتغير المعتمد (Y)	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (٠.٠٥)
إعادة هندسة الموارد البشرية (X)	إبداع الخدمة (Y)	١.٩٦٨	٠.٣٦٨	70%	٦٦.١٩٦	معنوي
- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة الحرية (١،218) = ٥.٠٢٣٩						
- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة الحرية (١،218) = ٦.٦٣٥						

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

بينت النتائج الاجمالية في الجدول (٨) وجود علاقة تأثير معنوية لإعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة في مديرية شؤون البطاقة الوطنية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٦٦.١٩٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥،٠.٠١) وتحت درجة حرية (١،٢١٨)، وهذا يدل بأن أي تغيير في إعادة هندسة الموارد البشرية سيؤدي إلى نفس التغيير في إبداع الخدمة لوجود علاقة تأثير بينهما، ويشير هذا أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، ويمكن ملاحظة قيمة الثابت (a) التي بلغت (١.٩٦٨) الذي يشير إلى وجود إبداع الخدمة حتى وإن كانت إعادة هندسة الموارد البشرية تساوي صفر، أما قيمة معامل بيتا (β) بلغت (٠.٣٦٨) وتشير إلى أن التغيير الذي يحصل في إعادة هندسة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة

يؤدي إلى زيادة في تحقيق إبداع الخدمة بنفس المقدار، وفسر (R^2) الذي يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم بلغت (70%) التي تشير الى التباين الحاصل في إبداع الخدمة، هو تباين مفسر بفعل إعادة هندسة الموارد البشرية. وبناءً على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في إبداع الخدمة على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في المنظمة قيد البحث).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. اتضح إن مديرية شؤون البطاقة الوطنية تولي اهتمام عالي نسبياً بالموارد البشرية وبالمرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية، كونها تنظر الى المنتسبين العاملين لديها على إنها أهم مورد لديها والمحرك الأساس لكافة عملياتها، وذلك من خلال توافر المتطلبات التدريبية لتعليم المنتسبين على التغييرات 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 الدراسة 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 الدراسة.
٣. تبين إن الإدارة العليا لديها قلة اهتمام في استخدام التكنولوجيا بأعمال المديرية قيد الدراسة، 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. لدى المديرية قيد الدراسة اهتمام عالٍ في إبداع الخدمة، وذلك لانفاق عينة الدراسة في سعي الإدارة العليا إلى زيادة مستوى إنتاجها من الخدمات المقدمة للمستفيدين، وعلى الرغم من وجود صعوبات في عملية اختيار أفضل الملاكات المهنية المتخصصة، كون اختيارها يكون من صلاحية مديرية ادارة التطوع في وزارة الداخلية.

ثانياً: 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 أن 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. إيلاء موضوع تجسير الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة مزيداً من الاهتمام من خلال فتح برامج المعلومات والتغذية العكسية وفسح المجال أمام المستفيد لأبداء رأيه عن جودة الخدمة المقدمة وذلك من خلال استبيان شهري للوقوف على أي عائق بالعمل. وكذلك نوصي الإدارة العليا في المديرية بالإعلان في القنوات الرسمية في البلد (المرئية، والمسموعة) بأهمية البطاقة الوطنية وآلية الحصول عليها، وذلك لتوعية المواطنين بهذا الصدد. وضرورة وجود دور للمديرية قيد الدراسة بالأخص فيما يتعلق باختيار وتعيين المنتسبين للعمل لديها من خلال تزويد مديرية إدارة التطوع في وزارة الداخلية بالصفات والمهارات والسمات المطلوبة لشاغلي الوظيفة الجدد.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- البعلبكي، منير، (٢٠٠٧)، "المورد" قاموس انكليزي-عربي، الطبعة الثالثة، بيروت، لبنان.
- ٢- حسين، حسين وليد، (٢٠١٨)، "تأثير إعادة 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- زكريا، عبد العزيز بشار حسيب، (٢٠١٨)، "تمكين العاملين أداة لتعزيز إبداع الخدمة"، دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، مجلة الجامعة العراقية، المجلد (٤٢)، العدد (٢)، الصفحات (٤٠٧-٤٢٥).
- ٥- الكمري، نوفل عبد الرضا، (٢٠١٨)، "اعادة هندسة العمليات الادارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية"، دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (١١٥)، الصفحات (٢٨٢-٣٠١).

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 6- 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).
- 7- Al-Bugis ,Z, (2018), "Illustration Of Reengineering Human Resourcess" (Book Review, Lyle Spencer, Reengineering Human Resourcess), *Scientific Journal of Iqra* , Vol. (2), No. (2), pp. (1-15).
- 8- Armstrong , M., (2021), "Armstrong's handbook of strategic human resource management", 7th ed., published by Kogan Page, Britain and the United States of America.
- 9- Atsalakis , G., & Moustakis, V., (1999), "Human resources reengineering", In *Proceedings of 1st International Conference on the Management of Technological Changes* , pp. (205-210).
- 10- 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).
- 11- Beardwell , J.& Thompson , A., (2017), "Human resource management: A contemporary approach", 8th ed., published by Pearson Education Limited, United Kingdom.
- 12- Belcourt , M., Singh, P., Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G., (2017), "Managing Human Resources", 8th Canadian ed., published by Nelson Education Ltd, United States of America.
- 13- Bhasin , S., & Dhama, 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).



- 14- Cabigiosu, A., (2020), "Innovation in knowledge intensive business services: The digital era", 1st ed., published by Routledge, New York, United States of America.
- 15- Daft, R. L., (2016), "Organization theory and design", 12th Edition, published By Cengage learning, United States of America.
- 16- Durst, S., Mention, A. L., & Poutanen, P., (2015), "Service innovation and its impact: What do we know about?", *European Research in Management and Business Economics*, Vol. (21), No. (2), pp.(65-72).
- 17- 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).
- 18- Fung, L. Y., & How, Y. L., (2014). "A Value Development Framework For Service Innovation" ,(Master's thesis), institute of informatikk, university of oslo.
- 19- 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).
- 20- Holbeche, L., (2022), "Aligning Human Resources And Business Strategy", 3rd ed., published by Routledge, New York, United States of America.
- 21- Houmanfar , R., Fryling, M., & Alavosius, M. P., (2022), "Applied behavior science in organizations", 1st ed., published by Routledge, New York, United States of America.
- 22- Hsiu -Hua, H. & Yaozong, Z.,(2021), "Talent Value Creation during Digital Transformation: A Inductive Model of HR Reengineering", *Journal of Business Administration Research*, Vol.(4),No(4), pp (23-30).
- 23- Jackson , S. E., Schuler, R. S. & Werner, S.,(2018), "Managing human resources", 12thed., published by Oxford University Press, New York, United States of America.
- 24- 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).
- 25- Kanan ,M.A,(2020), "Enhancing an Organization's Output through Re-engineering of Administrative Processes", *Proceedings of the 2020 IEMS Conference* , pp. (14-23).
- 26- Khatri, B., (2013), "Modifying HR To Meet Advanced Business Prospects", *International Journal of Management Research and Reviews*, Vol.(3), No.(11), pp. (3746-3748).
- 27- Langer, A., Eurich, J., & Güntner, S., (2019), "Innovation in Social Services: A Systematizing Overview Based on the EU Research Platform Innoserv", published by Springer. Heidelberg, Germany.
- 28- 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).



- 29- Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., & Anim, P. A., (2017), "Service innovation and customer satisfaction: the role of customer value creation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. (21), No.(3),pp.(402-422).
- 30- Noe , R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M., (2020), "Fundamentals of human resource management", 8th ed., Published by McGraw-Hill Education, United States of America.
- 31- 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).
- 32- Osborne, S. P., & Brown, L., (2013), Handbook of innovation in public services, Published by Edward Elgar, United Kingdom.
- 33- Pathak ,A., & Rana, S. , (2021), "Transforming Human Resource Functions with Automation", Published by IGI Global, United States of America.
- 34- Samson, D.,Donnet, T.,& Daft, R. L.,(2018), "Fundamentals of Management", 6th ed., Published by Cengage, Australia.
- 35- Stacey ,R. & Mowles .C.,(2016), "Strategic Management and Organisational Dynamics", 7th ed., Published by Pearson Education Limited, United kingdom.
- 36- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., & Hultink, E. J., (2016), "Success factors for service innovation: A meta-analysis", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. (33),No.(5),pp. (527-548).
- 37- Taques, F. H., López, M. G., Basso, L. F., & Areal, N., (2021), "Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. (6),No.(1), pp. (11-26).
- 38- Thompson, S. K., (2012), "Sampling", 3rd ed., Published by John Wiley & Sons, United States of America.
- 39- Torrington , D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). "Human Resource Management", 11th ed., published Py Pearson Education Limited, United Kingdom.
- 40- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., & Perks, H., (2017), "A bricolage perspective on service innovation", *Journal of Business Research*, Vol.(790), pp. (290-298).
- 41- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P., (2016), "Defining service innovation: A review and synthesis". *Journal of Business Research*, Vol.(69),No.(8), pp.(2863-2872).