



تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في ديوان محافظة بابل

The Impact of Human Resources Reengineering on Achieving Strategic Renewal

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders in the Babil Governorate

Diwan

م.م. نورس مجيد مجهد العمار

المديرية العامة لتربية بابل

nawrasalammar@gmail.com

المستخلص :

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن طبيعة العلاقة التي من الممكن أن تحققها إعادة هندسة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة وتحليلها بعد جمع البيانات من خلال الاستبانة للوصول إلى النتائج.

وقد اختيرت عينة قصدية بلغ عددها (120) مبحوثاً، اقتصرت على (معاون مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة)، إذ وُزعت الاستبانة وفق ذلك، واستُرجع منها (113) استبانة صالحة للتحليل.

ومن أجل تحليل البيانات، استُعمل البرنامج الإحصائي (SPSS V.27)، وعددٌ من المعادلات الإحصائية في البرنامج الإحصائي المتقدم (SmartPLS V.4)، إذ استُعين بعدد من الأساليب الإحصائية، وهي: التحليل العاملي التوكيدي (ومعامل ألفا كرونباخ)، ومقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، ونمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها أن إعادة هندسة الموارد البشرية لها تأثير معنوي إيجابي في تحقيق التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن ذلك تبين أن هناك درجات متفاوتة من التأثير لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في

التجديد الاستراتيجي، إذ حقق البعد البشري أكبر درجات التأثير بوصفه أحد أهم عناصر إعادة هندسة الموارد البشرية الذي يقع على عاتقه حل المشكلات التي تواجهها المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الموارد البشرية ، التجديد الاستراتيجي .

Abstract : The current research aims to reveal the nature of the relationship that human resource reengineering can achieve in strategic renewal. The researcher adopted the descriptive-analytical approach to describe and analyze the problem after collecting data through a questionnaire to reach the results. A purposive sample of (120) respondents was selected, limited to (assistant general manager, department manager, and division head). The questionnaire was distributed accordingly, and (113) valid questionnaires were returned for analysis. To analyze the data, the researcher used the SPSS version 27 statistical program and a number of statistical equations in the advanced statistical program SmartPLS version 4. Several statistical methods were employed, including: confirmatory factor analysis (Cronbach's alpha coefficient), measures of central tendency and measures of dispersion (arithmetic mean and standard deviation), and structural equation modeling using the partial least squares method (PLS-SEM). The research reached a set of conclusions, the most important of which is that human resource reengineering has a significant positive impact on achieving strategic renewal. Moreover, it was found that there are varying degrees of impact of the dimensions of human resource reengineering on strategic renewal, as the human dimension achieved the most impactful dimension as it is one of the most important elements of human resource reengineering, which is responsible for solving the problems facing the organization.

المقدمة (Introduction)

تحتاج المنظمات إلى إعادة تجديد أعمالها من خلال تغيير نواياها وممارساتها الاستراتيجية من أجل الانسجام مع التغيرات البيئية المتسارعة وضمان بقائها في بيئة الأعمال؛ إذ تهدف المنظمات عبر عملية التجديد الاستراتيجي إلى إيجاد أفكار جديدة داخل المنظمة وخارجها، والاهتمام بالموارد، فضلاً عن تبني الآليات التي لها صلة بإحداث تغييرات قد تكون علاجية أو استباقية، لكي تكون استراتيجية المنظمة فاعلة وقادرة على إنجاز الأهداف التي تتطلع إليها المنظمة. ومن جانب آخر، سعت المنظمات على اختلاف أنواعها إلى إعادة النظر بأساليبها الإدارية عبر اعتماد «إعادة هندسة العمليات»، التي باتت من المقترضات المحورية لكل منظمة، لأنها تُعدُّ من التدابير المهمة التي يتسنى للمنظمات من خلالها التكيف مع التطورات البيئية الحديثة. إذ تقوم هذه العملية بخلق تغييرات جذرية لإحراز تحسينات ضرورية وملحوظة في شتى ميادين العمل، فلم تعد تقتصر على نشاط واحد كتطوير بديل لمنتج معين أو تسليم منتج، بل أصبحت

أكثر اتساعًا لتشمل سلوكيات العاملين، وبوجه أكثر أهمية لإحداث نهضة في الممارسات التنظيمية كافة، بوصفها مسعى لتحقيق قفزات نوعية ومجدية في أداء العاملين في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات التحسين المستمر، وسلوكيات العمل الاستباقي، واستثمار ديناميات المعرفة، وإدخال تقنية المعلومات في تخصصات العمل كافة، وبما يفضي إلى تنفيذ الأعمال في الوقت المناسب مع أدنى ضياع في الطاقات والإمكانات وأوقات العمل، من خلال إعادة هندسة سلوك الفرد ونمذجته بوجه يتوافق مع أهداف المنظمة. وفي السياق نفسه، ينبغي الإشارة إلى أن مصطلح إعادة هندسة الموارد البشرية برز من أجل تقليل التكاليف، ولم يعد منحصرًا في إعادة تكوين وتشكيل مضمون المهارات والمعرفة لدى العاملين الموهوبين أو ذوي الياقات البيضاء أو الذهبية أو الزرقاء، فضلًا عن تنظيم السلوك المطلوب لخدمة المنظمة وتغييره إلى رأس مال فكري يمتلك القدرة على تنمية وتعزيز مراكز القوة لدى المنظمة وجعلها أكثر تنافسية. وفي سبيل تخطي التحديات المتباينة المتمثلة بالعولمة والمنافسة واعتماد التكنولوجيا واختلاف الثقافات، أصبح من الضروري إعادة تصميم الأنماط والأساليب السلوكية للعاملين بهدف خلق رأس مال بشري عبر الاختيار والتدريب والمسارات الوظيفية، إلى جانب إعادة تصميم العمليات والمبادئ والأسس التي بواسطتها يُدار نظام (HR) في المنظمات كافة. وقد تم اختيار متغيرات البحث من أجل إثارة اهتمام المنظمات بوجه عام وديوان محافظة بابل بوجه خاص نحو تبني هذه الموضوعات لحدائقها وللفوائد المتحققة منها، فضلًا عن كون البحث، على حد علم الباحث، يُعدُّ من الأبحاث القليلة التي جمعت هذه الموضوعات وتناولتها في البيئة المحلية. أما مجتمع البحث فقد تم اختياره بوصفه منظمة حكومية خدمية تكمن أهميتها في تقديم مختلف الخدمات للمواطنين من جهة، ومن جهة أخرى يُعدُّ المورد البشري أحد أهم متطلبات قيام المنظمات وأساس نجاحها. وعليه، هناك ضرورة لتصميم سلوكه وترشيق إجراءات عمله بعيدًا عن الجمود الإداري والروتين وضياع الفرص، عبر هياكل عمل تنظيمية متشددة في الرسمية لا تمنح الصلاحيات لمواردها البشرية لإنجاز الأعمال بطريقة مرنة تلائم حجم الطلب على الخدمات.

المبحث الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً - مشكلة البحث :

يعاني ديوان محافظة بابل، شأنه شأن سائر منظمات الخدمات العامة المعاصرة، من مشكلات التغيير السريع والمستمر في بيئة الأعمال على صعيد الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي يفرض على القائمين على إدارة المحافظة مواجهة تلك المشكلات المتمثلة بالتطور التكنولوجي، والمنافسة الشديدة داخليًا وخارجيًا، وتغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، والتنوع المعرفي والثقافي، وغيرها. وتتطلب هذه التحديات إعادة التصميم الجذري لأنظمة العمل المعنية بالموارد البشرية من خلال تبني نظام إعادة هندسة الموارد البشرية، من أجل تحسين الكفاءة والفاعلية على مستوى الفرد والمنظمة. فضلًا عن ذلك، فإن هذا التوجه يتيح إمكانية إجراء تغيير أو تطوير أو استبدال أو إعادة هيكلة (تجديد استراتيجي) في جانب واحد أو أكثر من الاستراتيجية والتنظيم، وبما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين المنظمة وبيئتها، والاستجابة السريعة لمتطلباتها، والعمل على أن تكون مخرجاتها متلائمة مع الحاجات الحقيقية للمجتمع، ولها دور فاعل في تنفيذ برامج وخطط التنمية. ومن ثم، يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية في ديوان محافظة بابل ؟

2- ما مستوى التجديد الاستراتيجي في ديوان محافظة بابل ؟

3- هل يوجد تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق التجديد الاستراتيجي ؟

ثانياً - أهداف البحث : وتتمثل بالآتي :

1- تحديد مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية في ديوان محافظة بابل.

2- تحديد مستوى التجديد الاستراتيجي في ديوان محافظة بابل.

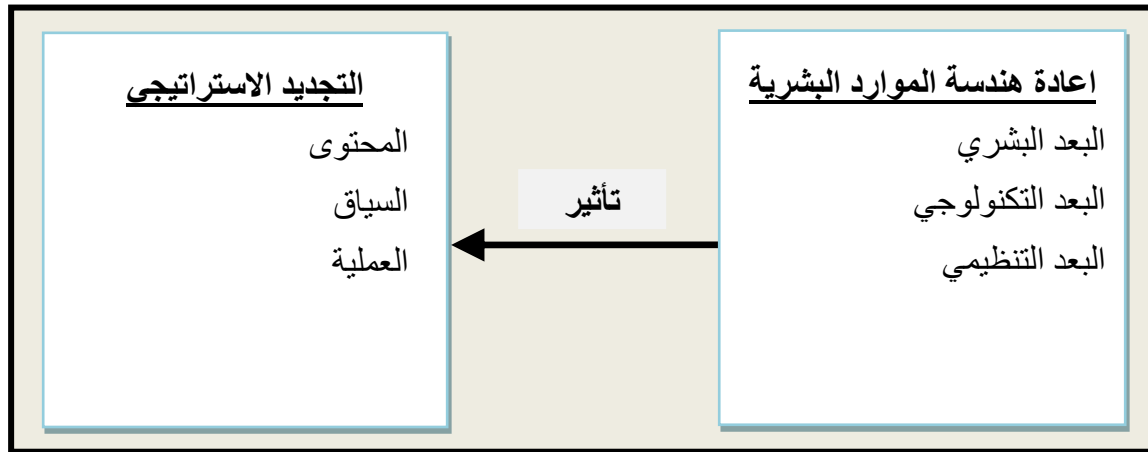
3- تحديد تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

ثالثاً - أهمية البحث : تتضح من خلال الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث وكما يأتي :

1- الأهمية النظرية للبحث: تناول البحث موضوعاً يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً والتي اهتم بها الباحثين في الآونة الأخيرة، فضلاً عن ذلك تأتي أهمية البحث الحالي من كونه يساهم في إثراء المعارف الحالية المتعلقة بمتغيرات البحث ومن ثم سيكون ذو فائدة للباحثين والأكاديميين مستقبلاً.

2- الأهمية التطبيقية للبحث: وتتمثل بالاعتماد على ما تتمخض عنه نتائج البحث، فإذا كانت ايجابية فإنها ستحفز ادارة المنظمة المبحوثة من أجل تبني هذا الموضوع، أما إذا كانت سلبية فستنبهها إلى جوانب القصور والخلل وتحفزها على بذل المزيد من الجهود في معالجتها.

رابعاً - المخطط الفرضي للبحث : تجسد في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاتها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، إذ يوضح علاقات التأثير بين متغيرات البحث وكذلك يعكس صحة فرضيات البحث وكما في الشكل ادناه :



المصدر : من اعداد الباحث .

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً - فرضيات البحث : صيغت فرضيات البحث في ضوء مشكلة وأهداف البحث ومخططه الفرضي وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية للتأثير: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي . وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للبعد البشري في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
2. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للبعد التكنولوجي في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

سادساً – مجتمع وعينة وأداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة فيه

يبلغ الحجم الكلي لمجتمع البحث (153) مبحوثاً، وقد اختيرت عينة البحث بصورة قصدية تتمثل بالموظفين ممن هم بدرجة (معاون مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة) في ديوان محافظة بابل، لكونهم الأكثر إدراكاً بفقرات قائمة الاستبانة، ويتصفون بالخصائص التي تتلاءم مع متطلبات البحث.

واستناداً إلى جدول حجم العينة المناسب وفق حجم المجتمع لكل من (Johnson & Christensen, 2008: 242) ، وُرِّعت (120) استبانة، واستُرْجِع منها (113) استبانة صالحة للتحليل، أي إن نسبة الاستجابة بلغت (94.2%)، وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً. واستُعملت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي، إذ صُمِّمت استبانة الاستبانة من قبل الباحث بالاعتماد على دراسات ونماذج عدة، وقد تَضَمَّنَت محورين: تَضَمَّنَ المحور الأول المعلومات الشخصية عن المستجيبين، والتي اشتملت على كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة الوظيفية). أما المحور الثاني فتَضَمَّنَ الفقرات الخاصة بمتغيري البحث المستقل والتابع، إذ بلغ عدد فقرات هذا المحور (34) فقرة موزعة على جزأين: تَضَمَّنَ الجزء الأول (12) فقرة خاصة بأبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)، بواقع (4) فقرات لكل بعد، والتي صيغت استناداً إلى (جواد، 2022: 255) و(صاحب وحسن، 2023: 706). أما الجزء الثاني فتَضَمَّنَ (22) فقرة خاصة بأبعاد المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)، بواقع (9) فقرات للبعد الأول، و(6) فقرات للبعد الثاني، و(7) فقرات للبعد الثالث، والتي صيغت استناداً إلى (الحدراوي والبغدادي، 2015: 39-40) و(الطائي والتميمي، 2021: 68-69). واعتمد البحث الحالي مقياس (Likert) الخماسي لغرض قياس آراء العينة.

ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة البحث واختبار الفرضيات، استُعمل البرنامج الإحصائي (SPSS V.27) ، وعدد من المعادلات الإحصائية في البرنامج الإحصائي المتقدم (SmartPLS V.4) ، إذ استعين بعدد من الأساليب الإحصائية، وهي: التحليل العاملي التوكيدي (ومعامل ألفا كرونباخ)، ومقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، ونمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) الدراسات السابقة (Literature Review)

1. دراسة (حسين، 2018) بعنوان: تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين: بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى إسهام برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين. بلغت عينة الدراسة (138) فرداً من الموارد البشرية في الكلية المذكورة، واستُعملت الاستبانة بوصفها أداة للحصول على بيانات

البحث، إذ جرى تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى أن برامج إعادة هندسة الموارد البشرية تُسهم في تعزيز معنويات العاملين من خلال نتائج تحليل العلاقة والتأثير بين المتغيرين.

2. دراسة (صاحب وحسن، 2023) بعنوان: إعادة هندسة الموارد البشرية في ديوان محافظة بغداد. هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في ديوان محافظة بغداد من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى، وتشخيص مستوى تطبيق الأبعاد (البشري، التكنولوجي، الهيكلي) في الديوان. تكونت عينة البحث من (84) مستجيباً، واقتصرت على قيادات الديوان (المدرء العامين، ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب والوحدات). واستعمل البرنامج الإحصائي (SPSS V.28) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام مرتفع بالبعد البشري، ويُعزى ذلك إلى السعي لإعادة التفكير بأساسيات العمل لتفادي الروتين، فضلاً عن العمل على جذب واستقطاب العاملين ممن يمتلكون الخبرة والقدرات العالية.

3. دراسة (الفتلاوي وآخرون، 2016) بعنوان: دور التغذية العكسية للأداء المصرفي في تحديد مسارات التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية للمصارف الأهلية في محافظات كربلاء المقدسة والنجف الأشرف: وبابل هدفت الدراسة إلى بلورة تصور واضح عن الدور الذي تمارسه التغذية العكسية للأداء في تحديد مسار التجديد الاستراتيجي الذي ستتبعه المصارف الأهلية. وبلغت عينة الدراسة (90) مبحوثاً من القيادات الإدارية لخمسة مصارف أهلية في ثلاث محافظات. ومن أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات استعمل البرنامج الإحصائي (SPSS).

(SPSSV.21)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية للأداء والتجديد الاستراتيجي .

4. دراسة (الدليمي وعواد، 2021) بعنوان: تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي: بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية. تهدف الدراسة إلى بيان دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي. وظف المنهج الوصفي التحليلي بوصفها منهجاً للبحث، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد بلغت عينة البحث (115) مستجيب، واقتصرت على (المدير العام، ومعاونيه، ومدراء المصانع، ومدراء الاقسام). تم الحصول على النتائج باستخدام البرامج الاحصائية (SPSSV.25 & AMOSV.25)؛ إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها ان المقدرات الجوهرية لها تأثير في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

المحور الأول : إعادة هندسة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

تتبنى منظمات الأعمال نظام إعادة هندسة الموارد البشرية من أجل زيادة مجال البحث والمعرفة بكل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية بما ينسجم مع عناصر البيئة الخارجية للمنظمة من جانب، وبما يؤدي إلى تنفيذ أعمالها بكفاءة وفاعلية، وإعادة صياغة مفهوم المعارف والمقدرات لرأس مالها البشري، وضرورة تحوله إلى رأس مال يُعزّز قدرة المنظمة ويحوّل نقاط قوتها إلى مزايا تنافسية من جانب آخر. إذ تمتد إعادة هندسة الموارد البشرية إلى إعادة تصميم العمليات التي

يتم عبرها إدارة الموارد البشرية، متخطية بذلك إعادة تصميم الأساليب والأدوات المعتمدة في إعادة تشكيل رأس المال البشري من خلال الاختيار والتدريب والمسارات الوظيفية. (Al Najjar et al., 2022: 142)

تمثل إعادة هندسة الموارد البشرية مدخلاً إدارياً حديثاً في القرن العشرين هدفه تطوير الأداء المنظمي. وقد برز هذا المفهوم من خلال مقال نُشر عام 1990 لـ (Michael Hammer) في مجلة جامعة Harvard ، إذ استشهد بالأوضاع الحرجة التي مرّت بها المنظمات في النصف الثاني من ثمانينيات القرن الماضي، وقيام الرائدة منها مثل شركة (Ford) (Motors) و (IBM) و (Kodak) بتحسين طرق عملها من أجل دعم قدراتها التنافسية وبلوغ أعلى هرم التنافس في الأسواق العالمية. وبذلك انتشر هذا المفهوم سريعاً وبشكل واسع في قطاعات الأعمال والأوساط العلمية والأكاديمية، كتوجه معاصر يهدف إلى تنفيذ تغييرات جذرية في عمل المنظمات لمواكبة الظروف البيئية المتغيرة باستمرار. ونتيجة لذلك ظهرت عدة مسميات لوصف هذا المصطلح، مثل إعادة الهندسة وإعادة التصميم وإعادة الهيكلة والهندرة، بوصفه نهجاً تطبقه الإدارة العليا داخل المنظمة عبر التفكير وإعادة التفكير بالعمل المنجز والوسائل والطرائق المتبعة لإنجازه، وبما يكفل إحراز نتائج متميزة (بن مجاهد ودليل، 2021: 45-46).

وفي هذا الصدد، أوضح الباحث (Spencer) الذي يُعد من الباحثين المهمين في هذا المجال أن إعادة هندسة الموارد البشرية يُنظر إليها من منظورين: المنظور الواسع والمنظور المحدود. إذ يشير المنظور الواسع إلى إعادة التفكير في مدى الضرورة الفعلية للقيام بالعمل نفسه، إذ تستند إعادة هندسة الموارد البشرية إلى ثلاثة خيارات (بدائل) تتمثل بإعادة التصميم، والتخلص من الأنشطة غير الضرورية، والتعاقد الخارجي. في حين يُعبّر المنظور المحدود عن إعادة التصميم الجوهرية لأنظمة العمل الشائعة من خلال استعمال تقنية المعلومات والاتصالات المتطورة، وأنظمة المعلومات الذكية، والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (بوزيان وبلقاسم، 2019: 28-29).

وقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية؛ فعرفها (Francis & Kabir, 2008: 4) بأنها «إعادة تصميم أنظمة العمل الخاصة بالموارد البشرية جذرياً بالاستناد إلى تكنولوجيا المعلومات بهدف التحسين المستمر لمستويات الجودة والإنتاجية». أما (خان، 2015: 16) فأشار إليها بأنها «إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية على المستوى التنظيمي من خلال إعادة تنظيم الإدارة على شكل فرق عمل، وعلى المستوى الفني من خلال إعادة تصميم عمليات الإدارة للتخلص من النشاطات غير القيمة والتركيز على الأنشطة الاستراتيجية، وعلى المستوى التكنولوجي من خلال التحول إلى العمل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، وعلى المستوى الإنساني من خلال التخلص من المهام الإدارية والروتينية في الأعمال». في حين عرّفها (Noe et al., 2016: 44) بأنها «المراجعة الكاملة لكل إجراءات إدارة الموارد البشرية الحرجة التي تُسهم في رفع كفاءة عمل المنظمة وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة أعلى وفعاليتها أكبر». أما (حسين، 2018: 234) فقد وصفها بأنها «عملية إدارية تُنفّذها الإدارة العليا بهدف إعادة تصميم الجوانب التنظيمية الخاصة بمواردها البشرية بالاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات، وبالشكل الذي يُعزّز قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم، ومن ثم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة». وبين (السعيد، 2021: 115) أنها بمثابة "إعادة تغيير وترتيب كل ما يتعلق بالموارد البشري من استقطاب وتدريب وتطوير وفق رؤية استراتيجية حديثة"

واختيار وتعيين وحتى بعد التعيين يتم إعادة النظر بالموارد البشري من خلال التدريب ومتابعة وتصحيح مساره الى الأفضل".

ومن خلال ما ذكر يعرف الباحث إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها " نهج اداري تطبقه الادارة العليا في المنظمة قائم على اساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الهدف منه اعادة التصميم الجذري لأنظمة العمل الخاصة بمواردها البشرية مما يسهم في تحقيق تحسينات كبيرة وصولاً الى الاداء الامثل " .

ثانياً : أهمية اعادة هندسة الموارد البشرية : تتجسد أهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في الفوائد التي تحصل عليها المنظمة نتيجة اعتمادها ، إذ انها تعد من التوجهات المعاصرة التي تتكون منها بيئة العمل الإداري ، وتتمثل فوائدها في :

1. تتيح سياق عمل لاستكشاف الأنشطة غير المهمة التي يلزم أبعادها.
2. دمج الاعمال المتشابهة في التخصصات من اجل تقليل الوقت وتخفيض الكلفة، وتحقيق التكامل والانسجام بين الممارسات والأنشطة التنظيمية.
3. توفير متطلبات المنظمة من العاملين على اساس الكمية والنوعية وتنمية قدراتهم ومستوى مهاراتهم.
4. تطوير عمليات (اساليب) الموارد البشرية الرئيسية الخاصة بجذب الكفاءات والخبرات المتميزة، والعمل على الحفاظ عليها عن طريق اعتماد استراتيجيات ناجحة في عمليات الاختيار، والتدريب، والاداء، والمكافأة من اجل الارتقاء بمستوى اداء المنظمة وضمان نجاحها، علاوة على القضاء على الروتين النمطي.
5. توظيف التكنولوجيا الحديثة عن طريق الاستعانة بالحواسيب وتقنية المعلومات والاتصالات المتطورة وما تحتاج اليه من ممارسات وأنشطة جديدة، فضلاً عن مستوى عال من الخبرة والكفاءة والتخصص (Al Najjar et al.,2022:144 ; Hu & Zhu,2021:25-26).
6. زيادة استقلالية العاملين في انجاز مهامهم الوظيفية لتحسين فرص الابتكار، والابداع، والعمل الاستباقي، والتجديد، والمبادرة.
7. تعميق ثقافة العمل الكفوء في المنظمة وجعلها في صدارة اهتمامات العاملين الى جانب تحفيزهم نحو التدريب والتعلم بقصد تنمية امكانياتهم المعرفية ومهاراتهم الادارية وتوسيع مداركاتهم تجاه الظروف (المتغيرات) المحيطة بهم للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (الخرزاعلة ، 2022 : 20) .

ثالثاً : أبعاد اعادة هندسة الموارد البشرية : تبنى البحث الحالي النموذج الذي اعتمده كل من الباحثين (حسين ، 2018 : 235) و (الجرجري والعبيدي ، 2021 : 117) و (Djegham & Khaldi , 2021) وكما يأتي :

1- البعد البشري : يعد أحد اهم عناصر إعادة هندسة الموارد البشرية والذي يقع على عاتقه حل المشكلات التي تواجهها المنظمة . لذا ينبغي على ادارة المنظمة المضي تجاه كسب رضا الافراد المسؤولين عن اعادة الهندسة عن طريق تحسس احتياجاتهم ومراعاة مشاعرهم لانهم الوسيلة الفاعلة لتنفيذ عملية التغيير ، علاوة على ذلك تصميم مسار وطبيعة هذه العلاقة لتأخذ مستوى ابعدها مما هي عليه في الوقت الراهن ، والنظر الى الافراد على اعتبارهم شركاء عمل استراتيجيين ومورداً لسمعة المنظمة واهميتها ومزيتها التنافسية في اطار الخبرة والمعرفة والمهارة التي يمتلكونها في العمل ، والقدرة على توظيف عقولهم كراسم فكري وكفاءات ومواهب فريدة تضيف على المنظمات الجدارة والسبق والريادة في العمل (حيدر وكاظم ، 2023 : 171-172) . وبالسباق ذاته تجدر الإشارة الى ان ادوار المديرين ضمن اعادة هندسة الاداء البشري لا تقتصر على تدوين آرائهم حول اداء العاملين فحسب بل يقتضي ذلك تحولهم الى قادة تحوليين ملهمين لهم ومنشطين لطاقتهم الخفية من اجل تشجيعهم على انجاز الاعمال الصعبة التي تفضي الى اثاره التحدي فيما بينهم واحساسهم بأهمية العمل وتحولهم الى افراد منفتحين على الآخرين بما يحقق سهولة الادراك والفهم المشترك، ويدعم

الترباط بين الافراد نفسهم من جهة وبين مديريهم من جهة اخرى (بن طالب والطاهر، 2023: 116). الى جانب ارضاء حاجة تحقيق الذات لدى العاملين ورفع روحهم المعنوية ومشاركتهم بطرح افكار جديدة للعمل وشعورهم بكيانهم الانساني وضرورة دورهم في الوظيفة وتأمين ادارة المنظمة لمشاركتهم الوظيفية وشعورهم بالإنجاز (الاخضر، 2023: 786-787).

2- **البعد التكنولوجي:** اثرت تكنولوجيا المعلومات باعتبارها احدى منجزات ثورة العلم والتكنولوجيا تأثيراً كبيراً على حياة الانسان فشكلت ما يسمى بإنسان المجتمع المعلوماتي ، وبذلك عدت بمثابة العمود الفقري لتطبيق اجندة اعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة . علاوة على ذلك فان تبني المنظمات للتكنولوجيا الحديثة في ادارة مواردها البشرية سيحقق لها فوائد كبيرة كتحسين مستوى جودة الخدمة وسرعة تقديمها وتقليل التكاليف (الجرجري والعبدي، 2021: 117). ويتم تطبيق اعادة الهندسة عن طريق الاستعمال الكبير للتكنولوجيا وامكانية تأدية العمل الورقي بشكل الكتروني وذلك بأتمتة خدمات (اعمال) الموارد البشرية، وخلق تغييراً جوهرياً كبيراً في أنشطة وممارسات ادارة الموارد البشرية واستراتيجياتها، فضلاً عن توليد الشعور بالمعنى لدى العاملين نتيجة انجازهم للواجبات والمهام المكلفين بها (جواد، 2022: 251).

3- **البعد التنظيمي:** يتجسد بكافة الاساليب والاجراءات التي تقوم ادارة المنظمة باتخاذها والتي تعنى بالتغييرات التي تطرأ على هيكل عملها التنظيمي والثقافة التنظيمية الشائعة فيها وهيكل الاقسام والادارات الثانوية ، فضلاً عن التغييرات التي تشتمل على توزيع المسؤوليات والمناصب وفتوات الاتصال ومصادر اتخاذ القرارات ونطاق الاشراف ودرجة الرسمية والمركزية في العمل والعلاقات بين العاملين هذا فيما يخص المنظمة ، أما التغييرات الهيكلية التي تخص ادارة الموارد البشرية فتتمثل بإعادة تنظيم الوظيفة ، إذ يتم تغيير توزيع السلطات والصلاحيات ونظم تقييم الاداء ، والتعويضات ، والحوافز (الجرجري والعبدي ، 2021 : 117) . ويتطلب تطبيق برنامج اعادة الهندسة الانتقال من الهياكل التنظيمية العمودية الى الهياكل التنظيمية الافقية المرنة ، علاوة على اتباع مبدأ اللامركزية في العمل عند صنع القرارات ، وتبني الارشادات العالمية حول اعادة هيكلة طريقة صنع القرارات ، وتحقيق اقصى قدر ممكن من الفاعلية والسرعة والمرونة في انجاز الاعمال الادارية ، واعادة تصميم الثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي بما في ذلك الهياكل التنظيمية القائمة على اساس فرق العمل التخصصية التي تتبنى اسلوب العمل المفتوح ، الى جانب رفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة حماسهم للانديفاع نحو العمل الجماعي ، وترسيخ العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ، والعمل على تجويد صنع القرارات ، وحل المشكلات ، وتطوير الابتكار والابداع (الربيعاوي ، 2022 : 48-49) .

المحور الثاني : التجديد الاستراتيجي

أولاً : مفهوم التجديد الاستراتيجي: وفقاً لكل من (حسن وآخرون ، 2022 : 74) فإن التجديد الاستراتيجي يعد أحد المدخل المعاصرة المهمة للإدارة الاستراتيجية ؛ إذ تنسب نشأته النظرية الى الباحثين (March & Simon,1958) اللذان ركزا في كتابهما (المنظمات) الذي اعتبر بمثابة المدخل الرئيس للتجديد الاستراتيجي على ابتكار المنتجات او التغيير التكنولوجي ، فيما يرى آخرون أن هذا المجال المعرفي تشكل بفعل اسهامات الباحثين (Schendel & Hofer,1979) ، في حين يعتقد البعض ان اول من تبنى هذا المفهوم هما الباحثين (Ginsberg & Guth,1990) اللذان عدا التجديد بكونه التحول في المنظمات الذي يهدف الى تجديد الافكار الجوهرية المعتمدة . ويذكر كل من (الغالي والزبيدي ، 2018 : 169) انه ليس بالضرورة ان تهدف الاستراتيجيات المتبعة حديثاً الى التجديد الاستراتيجي ومع ذلك

يمكن ان تمثل تلك الاستراتيجيات التجديد الاستراتيجية في حال اعدت تمرکز عناصر المنظمة ضمن المجال التنافسي . إذ يوضح (الشريفي ، 2017 : 62) ان التجديد الاستراتيجي وفق هذا الاعتبار يماثل ريادة الاعمال التي بالإمكان ان تحدث على نطاق المنظمة او على نطاق وحدة الاعمال عند وجود منظمة ذات اعمال تجارية متعددة ، فضلاً عن انه يعد بمثابة فلسفة ادارية حديثة تقصد من وراءها المنظمة تجديد واستعاضة طرائق الاعمال الخاصة وصولاً للابتكار وذلك لخلق فرص جديدة لها من اجل التصدي للتهديدات البيئية التي تحيط بها . وفي هذا الصدد يبين كل من (رشيد والعبودي ، 2016 : 16) ان دينامية البيئة والتغيرات المتسارعة التي تطرأ عليها تفضي الى تقادم استراتيجيات المنظمات التي تعمل فيها وتجعلها عرضة للجمود التنظيمي والقصور الذاتي ، ولذلك يجب عليها ان تعمل على تحديث وتنشيط استراتيجيتها المتبعة عن طريق التحسين المستمر لإجراءاتها وطرائقها وآلياتها .

وقد عُرّف التجديد الاستراتيجي بعدة تعاريف من قبل الباحثين بحسب وجهات نظرهم ومجال دراستهم. فعرفه (Kwee et al., 2011: 987) أنه «الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها المعتمد من أجل تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها.» أما (Heyden, 2012: 2, 63) فأشار إليه على أنه «التغيير التكيفي الذي يتضمن تحول أو استبدال واحد أو أكثر من السمات التنظيمية الجوهرية مثل المنتجات المقدمة إلى الزبائن، والأسواق التي يتم خدمتها، والتكنولوجيا التي يتم توظيفها، والتصميم التنظيمي الذي يتم اعتماده لتحويل المدخلات إلى مخرجات.» في حين عرّفه (حسين، 2016: 114) بوصفه «تلك العملية التي تتضمن تغييرات في السياق والمحتوى والعملية، والقدرة على التأثير بشكل كبير في التوقعات طويلة الأجل للمنظمة، وإعادة إحياء أو استبدال سمات أو خصائص المنظمة (القدرات، الهياكل، العمليات، الانظمة)، وتوفير اساس للنمو او للتطور في المستقبل . "أما (Al-Humaidan & Sabatier, 2017: 108) فقد وصفه بأنه "عملية ادارية ريادية لتعديل او استبدال نموذج الاعمال الحالي للمنظمة وتفعيل العمليات او تغييرها لمعالجة الفرص البيئية التي تواجه عمل المنظمة والتصدي للمخاطر من اجل النجاح والاستمرار وتحقيق النمو في الامد البعيد "وبين (Zulkifly, 2020: 103) انه بمثابة "مجموعة من الممارسات التي يمكن ان توجه القادة الى عصر جديد من الابداع" وعرفه (Yusal et al., 2021: 109) بأنه "ظاهرة ريادية تسعى المنظمة من خلالها الى اعادة تعريف علاقتها بأسواقها ومنافسيها في الصناعة من خلال تغيير الطريقة التي تتنافس بها واستغلال الفرص المتاحة بطريقة إبداعية . " ومن خلال ما ذكر يعرف الباحث التجديد الاستراتيجي على أنه" : مجموعة من الممارسات الريادية التي تؤدي الى تعزيز المواءمة بين المنظمة وبيئتها عن طريق تعديل او استبدال سمات المنظمة او خصائصها من اجل استغلال الفرص المتاحة بطرق ابداعية والتصدي للتهديدات ومن ثم تحسين ادائها وتحقيق المزية التنافسية

ثانياً : أهمية التجديد الاستراتيجي : تتجلى اهميته بما يأتي :

1. التحدي او المزية الدائمة التي يكافح المدراء من أجلها ، فوفقاً لعدة دراسات فانه يتسم بمختلف وجهات النظر بدايةً من التحسين المستمر في المنظمة الى الابتكار ، ومن التحولات التقنية الى التحولات التنافسية (Salleh et al., 2011: 37) .
2. تحسين الاوضاع السوقية وتحديد الفرص التي تحقق أكثر منفعة للمنظمة عن طريق مساعدتها على تنفيذ شراكات وتحالفات مستدامة وناجحة تضمن لها توفير الموارد النادرة التي تعد بمثابة الركيزة الرئيسة لتعظيم ارباحها (Taussig, 2013: 466).
3. يمنح المنظمة القدرة على تغيير نمط اعمالها بما ينسجم وبيئتها التنافسية عبر تطوير العمليات المتعلقة في اكتساب الكفاءات الحالية او المعارف الجديدة والتأقلم والاجراءات والخيارات وصولاً الى ضمان الانسجام الاستراتيجي والبيئات

غير المستقرة. بمعنى اخر ان التجديد الاستراتيجي يعمل على تحقيق التوافق (التكيف) بين الكفاءات والهيكل التنظيمي والعمليات في البيئة الداخلية للمنظمة من جانب، وبين الفرص والمخاطر في بيئتها الخارجية من جانب اخر (Heyden,2012:1-2) (محمود ومهدي، 2019: 8).

4. تغيير ثقافة الافراد العاملين بشأن التعامل وروية المنظمة الجديدة، وتحقيق التكامل والتفاعل بين سلوكياتهم من اجل مواجهة الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة ومعالجة حالات التراجع في المشاريع، فضلاً عن الاستجابة السريعة للمديرين تجاه التحولات المختلفة وعلى جميع المستويات ابتداءً من العليا الى الدنيا، ويتم ذلك عن طريق التفكير بأساليب عمل جديدة لتلبية احتياجات الزبائن من جهة، والمحافظة على الميزة التنافسية من جهة اخرى في خضم التطورات الرقمية المعاصرة (حسن وآخرون، 2022: 76).

ثالثاً: أبعاد التجديد الاستراتيجي

لم يتفق الباحثون حول تبني أبعاد محددة للتجديد الاستراتيجي، فوفقاً لـ (رشيد والعبودي، 2016: 17) و(حسن وآخرون، 2022: 76) أشار كل من (Folkeringa, 2004; Kreiser et al., 2010; Dodd & Theoharakis, 2010; Martinez & Moreno, 2011) إلى أن متغير التجديد الاستراتيجي يُعد متغيراً أحادي البعد، ويمكن التعبير عنه عبر مجموعة من الفقرات التي تجسد عملية التجديد في المنظمات. ومن جانب آخر، رأى باحثون آخرون مثل (Volberda et al., 2001; Flier, 2003; Leeuwen, 2007; Agarwal & Helfat, 2009; Kwee, 2011; Heyden, 2012; Rajes, 2013) أنه يمثل بنية مفاهيمية متعددة الأبعاد. ومن الجدير بالذكر أن أبرز الإسهامات في هذا المجال كانت للباحثين (Volberda et al., 2001: 211)، إذ أوضحوا أن متغير التجديد الاستراتيجي يشتمل على ثلاثة أبعاد هي: (السياق، والمحتوى، والعملية). إذ يشير بعد السياق إلى سؤال (أين) سننفذ إجراءات التجديد، بوصفه دلالة على البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، وهذا يعكس حقيقة جوهرية مفادها أن الاستراتيجيات لا تولد من العدم. أما بعد المحتوى فيشير إلى سؤال (ما) هي الاستراتيجيات التي يجب أن تنفذها المنظمة. في حين يشير بعد العملية إلى سؤال (كيف ومتى) سننفذ الإجراءات التجديد.

وفي السياق نفسه، قام الباحث (Flier, 2003: 42) بقياس متغير التجديد الاستراتيجي باستخدام ستة مقاييس ترتبط بالأبعاد التي ذكرها (Volberda et al., 2001)، وهذه المقاييس هي: الإجراءات أو الأعمال الاستثمارية مقابل الاستكشافية. تقليص الإجراءات أو الأعمال مقابل توسيعها. الإجراءات أو الأعمال الخارجية مقابل الداخلية. الأعمال في الأسواق المحلية مقابل الأسواق الدولية. التكرار في إجراءات التجديد الاستراتيجي. التقلب في إجراءات التجديد الاستراتيجي.

وقد تبني البحث الحالي النموذج الذي اعتمد عليه كلٌّ من (Volberda et al., 2001: 211)، و(الحدراوي والبغدادي، 2015: 33-34)، و(الفتلاوي وآخرون، 2016: 176-177)، و(الطائي والتميمي، 2021: 51-52)، و(الدليمي وعواد، 2021: 468)، و(ولي وحמיד، 2021: 201)، و(حسن وآخرون، 2022: 76-79)، وكما يأتي:

1. المحتوى: يتجلى بعد المحتوى في الأنشطة التي تزيد مرونة المنظمة للتجاوب مع التقلبات البيئية عبر الاهتمام بالنمو والإبداع والاستفادة من الفرص لضمان الفاعلية مستقبلاً. ويشتمل هذا البعد على نوعين من الإجراءات هما: الإجراءات الاستكشافية التي يكون مضمونها البحث عن المعرفة والاختبار مع بدائل جديدة. (March, 1991: 468) إذ إن هذه الإجراءات تؤدي إلى تعزيز الأنشطة المتوافرة حالياً لدى المنظمة من خلال إضافة أنشطة جديدة وتوسعة مجالها

الجغرافي، وبذلك تعمل على تغيير المسار المتبع للمنظمة أو خلق مسار جديد لها، وتكون بمثابة انتقالات استراتيجية متقطعة أو مستمرة.

أما الإجراءات الاستثمارية (الاستغلالية)، فهي تعبر عن التعلم المكتسب عبر البحث الداخلي والاختيار وصقل المقدرات والنماذج المتبعة، فضلاً عن إعادة استخدام الموارد الحالية من أجل تحقيق إيرادات يمكن التنبؤ بها وبوقت قريب (حسن وآخرون، 2022: 77). وترتبط الإجراءات الاستثمارية بالأنشطة التي تمارسها المنظمة لغرض رفع كفاءتها من خلال الاهتمام بجودة العمليات وتخفيض التكاليف لتطوير أدائها. (He & Wong, 2004: 482) وعليه، فإن التكامل بين الإجراءات بنوعها (الاستثمارية والاستكشافية) يُسهم في رفع كفاءة خلق المعرفة وفعاليتها، وتحسين الأنشطة الابتكارية، وتنمية الاكتشافات التكنولوجية في المنظمة. (Simsek et al., 2009: 598) واستناداً إلى ما سبق، فإن هدف المنظمة من القيام بأعمال الاستكشاف هو الابتكار والدخول في أسواق جديدة، في حين تهدف أعمال الاستثمار إلى رفع الكفاءة وترشيد الأنشطة مع إيجاد التوازن بين الاستثمار والاستكشاف. (Leeuwen, 2007: 99) ومن جانب آخر، تجدر الإشارة إلى إجراءات التقليل والتوسيع؛ إذ تسعى إجراءات التقليل إلى تقليل أنشطة المنظمة، في حين تؤدي إجراءات التوسع إلى زيادة الأنشطة. (Flier, 2003: 45) كما أن إجراءات التوسع والانكماش تُنفَّذ في المنظمات القائمة، وتكون مصممة نحو البحث الموجّه للسوق أو البحث باتجاه الخارج (الحدراوي، 2015: 101).

2. السياق: يوضح هذا البعد التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية عند القيام بإجراءات التجديد الاستراتيجي. إذ تعتمد المنظمة عند تحديد نوع المسار الذي ستتبعه في عملية التجديد على نوع الإجراءات التي سَتُستعمل في تحديد هذا المسار، سواء كان استثمارياً أو استكشافياً. (Hopkins, 2013: 77) ويضم بعد السياق نوعين من الإجراءات هما: الإجراءات الداخلية التي تنبثق من داخل المنظمة، وتكون بمثابة أساليب تحسين داخلية لقرارات ومعارف المنظمة، وتتضمن استثمارات تأسيسية أو تطويرية خاصة بطرح منتجات وخدمات جديدة، فضلاً عن عمليات تتعلق بترشيد وخلق الفروع والمكاتب. أما الإجراءات الخارجية فهي تلك التي تقوم بها المنظمة من خلال التعاون مع المنظمات الأخرى بهدف تنفيذ عملية التجديد، وتتضمن اتفاقيات التعاون والمشاريع المشتركة وعمليات الدمج والاستحواذ. (Neely et al., 2005: 297) ويشير بعد السياق إلى الإجراءات الداخلية في حال تم تطوير الإجراءات وتنفيذها داخل نطاق المنظمة، وإلى الإجراءات الخارجية في حال كانت الإجراءات ترتبط بعلاقات خارج نطاق المنظمة. واستناداً إلى ما تم ذكره، فإن بعد السياق يعطي صورة واضحة للمنظمات بشأن الإجراءات الواجب القيام بها بقصد تحسين كفاءتها في التنمية الداخلية للموارد من جهة، وتعزيز القدرة الخارجية لإعادة بناء قدراتها ونجاحها مع مرور الوقت من جهة أخرى (حسن وآخرون، 2022: 78). إذ يبين بدقة أين يحدث التجديد الاستراتيجي، لذا تُحدّد سمتان للتجديد في هذا البعد هما: نسبة الأعمال أو الإجراءات الداخلية قياساً إلى الخارجية، ونسبة الأعمال أو الإجراءات في السوق المحلية قياساً إلى السوق الدولية (Leeuwen, 2007: 176) و(الطائي والتيمي، 2021: 51).

3. العملية: يتعلق هذا البعد بالفترة الزمنية المطلوبة للقيام بإجراءات التجديد الاستراتيجي وتكرارها وتقلبها. إذ يركز نجاح المنظمة في البيئات التي تنصف بالمنافسة على الاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات الحاصلة فيها. فتكثر أو تكرر إجراءات التجديد الاستراتيجي وتقلبها يرتبط بالتوقيت المناسب والاستجابة الفاعلة من قبل المنظمة لتلك التغيرات. ويتوقف عدد الإجراءات أو الأعمال الاستراتيجية التي تُنفَّذها المنظمة في فترات التغيير على فهم الإدارة العليا وإدراكها لأهمية الفرص التي يتطلب استثمارها وخطورة التهديدات التي تواجهها، وهذا التباين في عدد الإجراءات يُعبّر عنه بتكرار إجراءات التجديد الاستراتيجي (الفتلاوي وآخرون، 2016: 177). وفي هذا الشأن أشار كل من (الطائي

والتميمي، 2021:52) الى ان بعد العملية يركز على إجمالي عدد الاجراءات خلال مدة زمنية معينة، ويشتمل على تكرار وتقلب إجراءات التجديد؛ إذ ان التكرار يمثل عدد الاجراءات خلال مدة معينة، في حين يرتبط التقلب بالتطور الزمني للإجراءات ويتم قياسه بالانحراف المعياري من نسب اجراءات التجديد خلال مدة محددة.

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

أولاً : اختبار ثبات وصدق أداة قياس البحث :

يقصد بثبات المقياس استقراره، وعدم تناقضه مع نفسه، إذ انه سيعطي نفس النتائج في حال اعيد تطبيقه على العينة نفسها. بمعنى آخر الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203). ومن اشهر المقاييس المستعملة لقياس ثبات فقرات الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha) . ويذكر (Sekrana,2003:311) اذا كانت قيمة الاختبار المذكور أقل من (0.60) فذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس، في حين يعد الثبات مقبولاً اذا تعدى نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثبات المقياس جيدة في حال بلغت (0.80) فأكثر .

أما الصدق (Validity) فيعني ان المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى آخر هل يقيس المقياس المستعمل الظاهرة المبحوثة وليس شيء آخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع استعمل الباحث منها صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حُكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث، وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler,2014:257). ولقياس الصدق رياضياً فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، 2008: 565) . والجدول (1) يبين قيم معاملات الثبات والصدق لمقياس البحث.

جدول (1) معاملات الثبات والصدق لمقياس البحث

المتغير	ألفا كرونباخ	الصدق	البعد	ألفا كرونباخ	صدق المقياس
إعادة هندسة الموارد البشرية (X)	.882	.941	البعد البشري (X1)	.812	.901
			البعد التكنولوجي (X2)	.714	.844
			البعد التنظيمي (X3)	.828	.909
التجديد الاستراتيجي (Y)	.870	.947	المحتوى (Y1)	.811	.900
			السياق (Y2)	.802	.895
			العملية (Y3)	.803	.896

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 27

يتضح من الجدول (1) أن جميع قيم معاملات الثبات والصدق لإعادة هندسة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي بأبعادهما ضمن الحدود المقبولة احصائياً ، مما يعني ان المقياس المستعمل لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي ، مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم .

ثانياً : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث :

يُعد التحليل الوصفي من الأدوات المنهجية الرئيسة لفهم طبيعة البيانات وتفسير أنماط توزيعها ضمن مجتمع الدراسة. إذ يُمكن الباحث من رصد مدى شيوع وانتشار المتغيرات موضوع البحث داخل المجتمع المستهدف. ويرتكز هذا النوع من التحليل بصورة أساسية على مؤشرين إحصائيين محوريين، هما: المتوسط الحسابي، الذي يُعبر عن الاتجاه العام للبيانات ويعكس القيم المركزية لها، والانحراف المعياري، الذي يقيس مستوى التباين أو التشتت حول المتوسط، بما يتيح التعرف على درجة تجانس أو تباين إجابات أفراد العينة. ومن خلال توظيف هذين المؤشرين، يصبح بالإمكان استنتاج الاتجاهات العامة للمتغيرات قيد الدراسة واستخلاص مؤشرات أولية بشأن أنماط سلوك المستجيبين وتصوراتهم. وتشكل هذه النتائج قاعدة معرفية صلبة للانتقال إلى المراحل التحليلية اللاحقة، مثل اختبار العلاقات بين المتغيرات والتحقق من فرضيات البحث. وفيما يلي، سيتم عرض النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة:

1- التحليل الوصفي لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية:

أُجري التحليل الوصفي لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية باستخدام برنامج (SPSS V.27)، كما هو موضح في الجدول (2). وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المقياس تجاوزت القيمة الوسطية الفرضية البالغة (3) على وفق مقياس ليكرت الخماسي، الأمر الذي يشير إلى مستوى انتشار أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية داخل المنظمة قيد الدراسة. فضلاً عن ذلك، بيّنت نتائج التحليل انخفاضاً نسبياً في قيم الانحراف المعياري، مما يدل على درجة عالية من الاتساق في استجابات المبحوثين، ويعكس في الوقت ذاته محدودية التباين بين إجاباتهم. وبعد هذا الاتساق مؤشراً على موثوقية البيانات ووضوح إدراك أفراد العينة للفقرات المتعلقة بإعادة هندسة الموارد البشرية، مما يهيئ قاعدة إحصائية متينة لإجراء التحليلات اللاحقة، بما في ذلك اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين متغير إعادة هندسة الموارد البشرية والمتغيرات الأخرى في الدراسة.

جدول (2) التحليل الوصفي لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية

المتغير	البعد	رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البشري	البعد البشري	X1-1	3.4204	0.5643	16.49807
		X1-2	3.3362	0.58376	17.49775
		X1-3	3.3888	0.68844	20.31515

15.78330	0.54525	3.4546	X1-4	البعد التكنولوجي	
19.31541	0.65966	3.4152	X2-1		
21.80044	0.73304	3.3625	X2-2		
29.38206	0.91531	3.1152	X2-3		
20.54704	0.7174	3.4915	X2-4	البعد التنظيمي	
20.96736	0.68297	3.2573	X3-1		
26.02680	0.82721	3.1783	X3-2		
21.13244	0.70109	3.3176	X3-3		
24.32959	0.75086	3.0862	X3-4	المعدل العام	
21.01580	0.697441	3.31865			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 27

2- التحليل الوصفي لمتغير التجديد الاستراتيجي:

أجري التحليل الوصفي لمتغير التجديد الاستراتيجي باستعمال برنامج (SPSS V.27)، كما هو مبين في الجدول (3). وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المقياس قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) على وفق مقياس ليكرت الخماسي، الأمر الذي يعكس انتشاراً ملحوظاً لهذه الفقرات بين أفراد المنظمة المبحوثة، ويبرز المستوى العام للتجديد الاستراتيجي في البيئة التنظيمية قيد الدراسة. كما بينت نتائج التحليل انخفاضاً نسبياً في قيم الانحراف المعياري، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاتساق في استجابات المستجيبين، ويؤكد محدودية التباين بين إجاباتهم. ويعد هذا التوافق مؤشراً على موثوقية البيانات ووضوح إدراك أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي، مما يهني أرضية علمية صلبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، بما في ذلك اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين متغير التجديد الاستراتيجي والمتغيرات الأخرى في الدراسة.

جدول (3) التحليل الوصفي لمتغير التجديد الاستراتيجي

المتغير	البعد	رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التجديد الاستراتيجي	المحتوى	Y1-1	3.2327	0.87696	27.12778

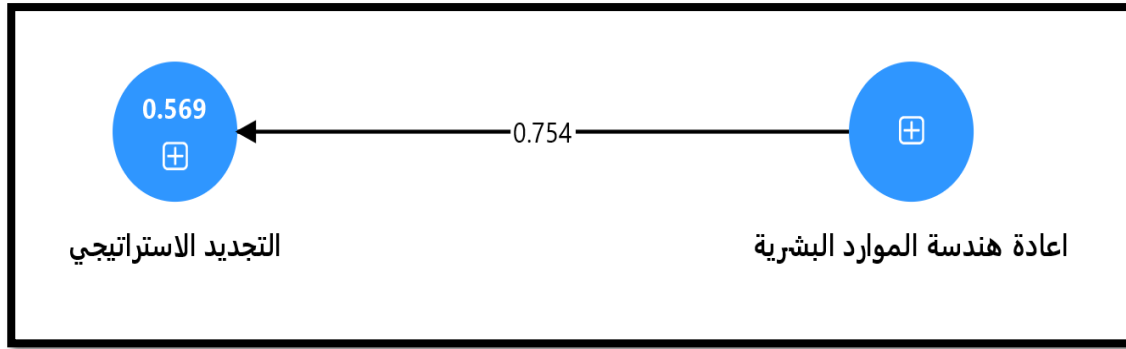
29.66273	0.92613	3.1222	Y1-2		
20.67887	0.70821	3.4248	Y1-3		
18.41460	0.65974	3.5827	Y1-4		
19.50409	0.68081	3.4906	Y1-5		
21.56632	0.69491	3.2222	Y1-6		
23.19197	0.74321	3.2046	Y1-7		
30.88993	0.88234	2.8564	Y1-8		
22.93250	0.72203	3.1485	Y1-9		
15.68740	0.5703	3.6354	Y2-1		
27.51999	0.88097	3.2012	Y2-2		
24.55110	0.77061	3.1388	Y2-3		
21.90493	0.72214	3.2967	Y2-4		
20.04490	0.70075	3.4959	Y2-5		
20.81984	0.72401	3.4775	Y2-6		
19.85573	0.68264	3.438	Y3-1	العملية	
17.80863	0.59764	3.3559	Y3-2		
18.61070	0.61192	3.288	Y3-3		
22.93200	0.74091	3.2309	Y3-4		
24.32959	0.75086	3.0862	Y3-5		
21.75434	0.72157	3.3169	Y3-6		
23.40112	0.79159	3.3827	Y3-7		

22.25047	0.734557	3.301309	المعدل العام
----------	----------	----------	--------------

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 27

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث :

1- اختبار الفرضية الرئيسية للتأثير: والتي تنص على "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي". ولعرض اختبار هذه الفرضية، جرى بناء النموذج الهيكلي كما هو موضح في الشكل (2)، والذي يُبرز العلاقات المفترضة بين المتغيرين ضمن إطار النمذجة بالمعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM). وقد تم عرض نتائج الاختبار في الجدول (4)، حيث تتضمن معاملات المسار (Path Coefficients) وقيم (t) المستخلصة عبر أسلوب إعادة المعاينة (Bootstrapping)، بهدف تحديد معنوية العلاقة. ويُسهم هذا التحليل في تقييم قوة العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي، فضلاً عن التحقق من معنوية التأثير المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي استناداً إلى المعايير الإحصائية المعتمدة. (Hair et al., 2017).



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية التأثير الرئيسية

ملحوظة توضيحية حول النموذج الهيكلي:

تشير القيم الموضوعة على الأسهم إلى معاملات المسار (Path Coefficients)، التي تُمثل قوة واتجاه التأثير المباشر بين المتغيرات في النموذج. أما الأرقام الواردة داخل الدوائر فتعكس معامل التحديد (R^2) لكل متغير تابع، بما يوضح مقدار التباين المفسر في هذا المتغير من قبل المتغيرات المستقلة. في حين يدل الرمز + على إخفاء الفقرات المرتبطة بالمتغير عند عدم الحاجة إليها في عملية تقييم النموذج، وذلك بهدف تبسيط العرض وإبراز العلاقات الرئيسية بين المتغيرات بصورة أكثر وضوحاً ودقة.

جدول (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بفرضية التأثير الرئيسية

جودة	الفرضية	المسار	VIF	معامل	t	p	النتيجة	حجم	معامل
------	---------	--------	-----	-------	---	---	---------	-----	-------

التحديد R ²	التأثير f ²		Value	Value	المسار				المطابقة SRMR
0.569	0.482	قبول	0	11.702	0.754	1	X→Y	H1	0.07

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

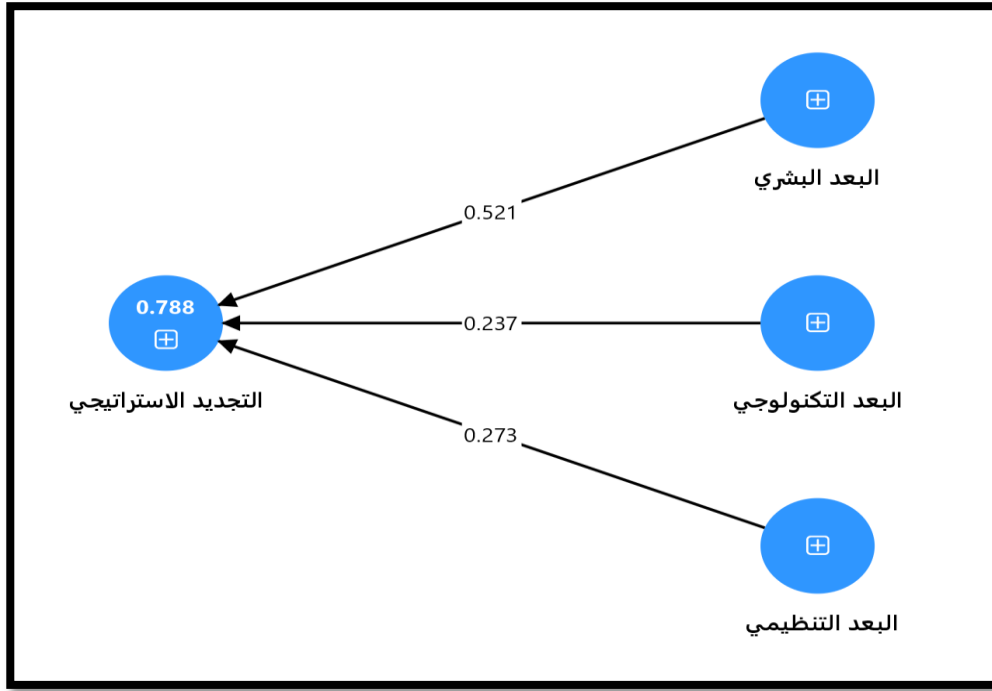
يعرض الجدول (4) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاصة بفرضية التأثير الرئيسية، التي تنص على وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي. وقد بينت النتائج أن معيار جودة المطابقة (SRMR) بلغ (0.07)، وهو أقل من الحد الأقصى المقبول (0.08)، مما يعكس ملاءمة جيدة للنموذج مع البيانات الفعلية وفق معايير PLS-SEM. كما أظهرت النتائج أن معامل المسار (Path Coefficient) بين إعادة هندسة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي قد بلغ (0.754)، وقد استوفى هذا المعامل متطلبات الدلالة الإحصائية لكل من قيمة t ومستوى الدلالة p، الأمر الذي يؤكد وجود تأثير مباشر ومعنوي لإعادة هندسة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الرئيسية للتأثير.

علاوة على ذلك، بلغ معامل التحديد (R²) للمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) قيمة (0.569)، مما يشير إلى أن المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) يفسر نحو 56% من التباين في التجديد الاستراتيجي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها ضمن نطاق هذه الدراسة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للتأثير:

قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (3) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للتأثير (H1-1, H1-2, H1-3)، ويستعرض نتائجه الجدول (5) وكما يلي:

- "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للبعد البشري في تحقيق التجديد الاستراتيجي".
- "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للبعد التكنولوجي في تحقيق التجديد الاستراتيجي".
- "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي في تحقيق التجديد الاستراتيجي".



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة للتأثير

ملحوظة توضيحية حول النموذج الهيكلي:

تشير القيم الموضوعية على الأسهم إلى معاملات المسار (Path Coefficients)، التي تمثل قوة واتجاه التأثير المباشر بين المتغيرات في النموذج. أما الأرقام الواردة داخل الدوائر فتعكس معامل التحديد (R^2) لكل متغير تابع، بما يوضح مقدار التباين المفسر في هذا المتغير من قبل المتغيرات المستقلة. في حين يدل الرمز + على إخفاء الفقرات المرتبطة بالمتغير عند عدم الحاجة إليها في عملية تقييم النموذج، وذلك بهدف تبسيط العرض وإبراز العلاقات الرئيسة بين المتغيرات بصورة أكثر وضوحاً ودقة.

جدول (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية لفرضية التأثير الرئيسة

معامل التحديد R^2	حجم التأثير f^2	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.788	0.537	قبول	0.000	8.103	0.521	1.180	X1 → Y	H1-1	0.06
	0.306	قبول	0.000	4.886	0.237	1.271	X2 → Y	H1-2	

	0.426	قبول	0.000	6.956	0.273	1.257	X3→ Y	H1-3	
--	-------	------	-------	-------	-------	-------	-------	------	--

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

يعرض الجدول (5) نتائج تقييم النموذج الهيكلي المرتبط بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية، التي تختبر تأثير أبعاد متغير إعادة هندسة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي. وقد أظهرت النتائج أن معيار جودة المطابقة (SRMR) بلغ (0.06)، وهو أقل من الحد الأقصى المقبول (0.08)، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بدرجة جيدة من المطابقة مع البيانات الفعلية وفق معايير PLS-SEM. كما أوضحت النتائج أن معاملات المسار (Path Coefficients) الخاصة بالفرضيات الفرعية الثلاثة قد استوفت جميعها الشروط الإحصائية المتعلقة بقيم t ومستويات الدلالة p، الأمر الذي يؤكد معنوية التأثير المباشر لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضيات الفرعية كافة المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية.

فضلاً عن ، بلغ معامل التحديد (R^2) للمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) قيمة (0.788)، ما يشير إلى أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية تسهم في تفسير ما نسبته 78% من التباين في التجديد الاستراتيجي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتم تناولها ضمن نطاق هذه الدراسة.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

1. اتضح وجود تأثير إيجابي مهم لإعادة هندسة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أن المؤسسات التي تشارك بنشاط في عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن ذلك فإن جهود إعادة الهندسة تسهم عند تطبيقها بفاعلية في تحسين أداء المنظمة، بما في ذلك زيادة الكفاءة، وتعزيز رضا الموظفين، وتحسين التوافق مع الأهداف الاستراتيجية.
2. تبين ان هناك درجات متفاوتة من التأثير لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، فقد حقق البعد البشري أكثر الأبعاد تأثيراً بوصفه أحد أهم عناصر إعادة هندسة الموارد البشرية والذي يقع على عاتقه حل المشكلات التي تواجهها المنظمة.
3. ثبت أن هناك اهتماماً ضعيفاً في البعد التكنولوجي ، إذ لم تعمل إدارة المحافظة على ادخال التكنولوجيا في خدماتها بشكل مستمر على الرغم من سعيها نحو ذلك .
4. أظهرت النتائج اهتماماً متوسطاً في البعد التنظيمي، إذ ان إدارة المحافظة تسعى تجاه زيادة مشاركة الموظفين على اختلاف مستوياتهم الادارية في صنع واتخاذ القرارات.
5. تبين ان لدى المنظمة المبحوثة تجديد استراتيجي وهذا قد تحقق من خلال:
 - القيام بالأنشطة التي تزيد من مرونة المنظمة للتجاوب مع التقلبات البيئية عبر الاهتمام بالنمو والابداع والافادة من الفرص لضمان الفاعلية مستقبلاً ويتم ذلك بالبحث عن المعرفة والاختيار، فضلاً عن اعادة استخدام الموارد الحالية من اجل تحقيق ايرادات يمكن التنبؤ بها بوقت قريب.

- التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية عند القيام بخطوات التجديد الاستراتيجي عن طريق تحسين قدرات ومعارف المنظمة والتعاون مع بقية المنظمات بهدف تنفيذ عملية التجديد.

ثانياً: التوصيات:

1. ينبغي اهتمام الإدارة العليا في ديوان محافظة بابل بإعادة هندسة الموارد البشرية عبر إعادة تصميم الجوانب التنظيمية الخاصة بمواردها البشرية، من خلال الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات، وبالشكل الذي يعزز قدرتهم على تنفيذ المهام

والواجبات المناطة بهم، ومن ثم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2. يُعدُّ تعزيز البعد البشري في المنظمة المبحوثة أمراً ضرورياً، عبر المضي باتجاه كسب رضا الأفراد المسؤولين عن إعادة الهندسة، من خلال تحسس احتياجاتهم ومراعاة مشاعرهم، كونهم الوسيلة الفاعلة لتنفيذ عملية التغيير. ويتم ذلك بتبني عدد من الآليات، منها: إعادة التفكير بأساسيات العمل لتفادي الروتين، واستقطاب وجذب العاملين الكفؤين، فضلاً عن تشجيع الحلول الابتكارية المقدمة من الموظفين لمواجهة مشكلات وتحديات العمل، ووضع خطط وبرامج تدريبية للعاملين لإكسابهم مهارات وقدرات جديدة.

3. يُعدُّ إيلاء البعد التكنولوجي الأهمية القصوى في المنظمة المبحوثة أمراً ضرورياً، إذ تمثل تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري لتطبيق أجندة إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن أن تبني المنظمات للتكنولوجيا الحديثة في إدارة مواردها البشرية يسهم في تحقيق فوائد كبيرة، مثل تحسين جودة الخدمة، وسرعة تقديمها، وتقليل التكاليف. ويتم ذلك من خلال الحرص على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتدريب عليها وإدخالها في تقديم الخدمات بشكل مستمر، فضلاً عن تزويد جميع الموظفين بشبكة الإنترنت.

4. يُعدُّ منح البعد التنظيمي مزيداً من الاهتمام أمراً مهماً، عبر تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب ومتطلبات برامج إعادة هندسة الموارد البشرية، وجعل الوظائف في ديوان المحافظة تتسم بالمرونة بما يتيح التكيف مع التغيرات والأزمات، فضلاً عن زيادة مشاركة الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في صنع واتخاذ القرارات.

5. ينبغي الحفاظ على استمرارية المنظمة المبحوثة عبر التجديد الاستراتيجي، ويتحقق ذلك من خلال المرونة في التعامل مع التحديات البيئية لضمان البقاء والنمو. ويتم ذلك من خلال تمكين الموظفين، وتشجيع مشاركتهم، وإشراكهم على مختلف المستويات في التجديد الاستراتيجي، وطلب آرائهم ومقترحاتهم عبر تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف لتصميم وتنفيذ العمليات الجديدة، فضلاً عن تعزيز الشعور بالمسؤولية والتعاون، وتقدير ومكافأة الموظفين الذين يساهمون بشكل إيجابي في جهود التجديد.

المصادر References

أولاً - المصادر العربية :

1. الاخضر، شتوي (2023) ، "اعادة الهندسة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة" ، مجلة معارف ، المجلد 18 ، العدد 1 .

2. بن طالب، فاطمة والظاهر ، خامرة (2023) ، "اعادة هندسة الموارد البشرية واثرها في تحسين جودة الخدمة : دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة – تقرت - غرداية)" ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، المجلد 9 ، العدد 1 ، ص : 113-126 .
3. بن مجاهد ، فاطمة الزهراء ودليل ، ايمان (2021) ، "مستوى هندرة ادارة الموارد البشرية والابداع الاداري لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر" ، مجلة الاكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والارطفونيا ، المجلد 1 ، العدد 2 ، ص : 42-53 .
4. بوزيان ، سامية خدوجة وبلقاسم ، زينب (2019) ، "دور اعادة هندسة العمليات في تطوير ادارة الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية ببلدية الدحموني للفترة (2016-2018)" ، اطروحة دكتوراه ، جامعة ابن خلدون ، تيارت .
5. الجرجري ، احمد حسين حسن والعبيدي ، نور علي عبود (2021) ، "دور التوجه الاستراتيجي في اعادة هندسة الموارد البشرية : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل" ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 1 ، ص : 111-126 .
6. جواد ، ندى عبدالحسن (2022) ، "اعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية على عينة من الشركات الخاصة العراقية" ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، المجلد 19 ، العدد 79 ، ص : 246-263 .
7. الحدراوي ، رافد حميد عباس (2015) ، "دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية : دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية" ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
8. الحدراوي ، رافد حميد عباس والبغدادي ، عادل هادي (2015) ، "دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي : دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية" ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ، المجلد 9 ، العدد 17 ، ص : 15-57 .
9. حسن ، لجين سامي محمد والحميري ، بشار عباس والهنداوي ، زينب عبد الرزاق وكاظم ، فاطمة حسين (2022) ، "دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي : دراسة لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف" ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد 14 ، العدد 2 ، ص : 70-96 .
10. حسين ، حسين وليد (2018) ، "تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين : بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 24 ، العدد 106 ، ص: 226-249 .
11. حسين ، عادل عباس عبد (2016) ، "العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية : بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات" ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد 4 ، العدد 3 .

12. حيدر ، وسام كاظم وكاظم ، عامر عبداللطيف (2023) ، "اعادة هندسة الموارد البشرية واثرها في تحقيق الابداع التنظيمي : بحث تحليلي في مديرية شؤون البطاقة الوطنية" ، مجلة العلوم المالية والمحاسبية ، المجلد 3 ، العدد 9 .
13. خان ، احلام (2015) ، "اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية : دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة" ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
14. الخزاعلة ، معتز علي عبد (2022) ، "اثر اعادة هندسة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي في الجمارك الاردنية" ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الاسراء .
15. الدليمي ، عراك عبود عمير و عواد ، احمد حاتم ابراهيم (2021) ، "تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي : بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية " ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 13 ، العدد 4 ، ص : 477-459 .
16. الربيعاوي ، وسام كاظم حيدر مطير (2022) ، "تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي : دراسة استطلاعية في مديرية شؤون البطاقة الوطنية" ، رسالة ماجستير منشورة ، الكلية التقنية الادارية / بغداد ، الجامعة التقنية الوسطى .
17. رشيد ، صالح عبد الرضا والعبودي ، علي عبد الرزاق لفته (2016) ، "توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز انشطة التجديد الاستراتيجي : دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 4 ، ص : 32-6 .
18. السعيد ، جنان مكي (2021) ، "دور القيادة الاستباقية في ادارة الازمة التنظيمية بتوسيط اعادة هندسة الموارد البشرية : دراسة ميدانية في محطة كهرباء الناصرية" ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
19. الشريفي ، علي كاظم (2017) ، "التجديد الاستراتيجي وانعكاساته على تعزيز السيادة التنظيمية : دراسة تحليلية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية" ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
20. صاحب ، محمد حسن وحسن ، علي عدنان (2023) ، "اعادة هندسة الموارد البشرية في ديوان محافظة بغداد" ، مجلة نسق ، المجلد 40 ، العدد 2 ، ص : 713-687 .
21. الطائي ، علي حسون والتميمي ، نور جاسم (2021) ، "دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي : بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة المقر العام" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 66 ، ص : 43-69 .
22. عبد الفتاح ، عز حسن (2008) ، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي" ، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية .

23. الغالبي ، طاهر محسن منصور والزبيدي ، حيدر محمودي (2018) ، "دور التجديد الاستراتيجي في تجنب الازمة المالية : دراسة تحليلية في قطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية للمدة من (2006-2015) ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 14 ، العدد 3 .
24. الفتلاوي ، ميثاق هاتف والبناء ، زينب مكي وعباس ، قصي رزوقي (2016) ، "دور التغذية العكسية للأداء المصرفي بتحديد مسارات التجديد الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية للمصارف الاهلية في المحافظات كربلاء المقدسة والنجف الاشرف وبابل" ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 12 ، العدد 49 ، ص : 203-165 .
25. محمود ، ناجي عبد الستار ومهدي ، مهدي حكمت (2019) ، "انواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 47 ج 2 ، ص : 18-1 .
26. ولي ، احلام ابراهيم وحמיד ، شكور مجيد (2021) ، "ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الاستراتيجي : بحث تحليلي لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 17 ، العدد 55 ج 2 ، ص : 213-194 .

ثانياً - المصادر الأجنبية :

1. Agarwal, Rajshree ,Helfat, Constance E.,(2009), Strategic Renewal of Organizations, Organization Science , Vol. 20, No. 2,pp. 281–293.
2. Al Najjar, M. T., Al Shobaki, M. J., & El Talla, S. A. (2022). The Reality of Process Re-Engineering In Palestinian Relief Organizations. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 6 (8), 137-161.
3. Al-Humaidan, S. & Sabatier, V. (2017), "Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution", Journal of Organizational Change Management, Vol. 30 No. 1, PP. 106-120.
4. Collaborative Problem-solving Using Decision-making Problems to Improve the Pre-service Physics Teachers' Critical Thinking Skills. Jurnal Pendidikan Fisika, Vol.9 , No.2 ,PP. 107-116 .
5. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill.
6. Djegham, S., & Khaldi, M. (2021). Re-engineering human resources and its role in achieving job satisfaction for professors of the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of M'sila.

7. Dodd Drakopoulou , Sarah, (2010), " which aspects of familiness, influence continuous strategic renewal in family firms ? ", alba Graduate Business School Vasilis Theoharakis , ALBA Graduate Business School & Aston Business School , Aston University .
8. Flier, B. (2003), " Strategic Renewal of European Financial Incumbents Coevolution of Environmental Selection", Institutional Effects, and Managerial Intentionality,ERIM Ph D Series in Research in Management, ISBN, and Erasmus University Rotterdam.
9. Folkeringa, M., Meijaard, J., & Van Stel, A. J, (2004) , "Strategic Renewal And Its Effect On Small Firm Performance: Testing For Firm Size And Firm Age Effects Using Dutch Micro Data" , Eim Business And Policy Research , Zoetermeer, The Netherlands , Pp: 1-23.
10. Francis , A. T. & Kabir , Humayoon (2008) Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries , held at PSG Institute of Management, Coimbatore, India.pp2.
11. Hair Jr, J. F.& Hult, G. T. M.& Ringle, C. &Sarstedt, M. (2017), " A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)", Sage publications.
12. He , Z.L. and Wong.(2004), P.K, Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis, Organization Science, Vol.15,No.1.
13. Heyden , Márselo , Luiz, Mariano, (2012) " Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal A Multilevel Contingency Approach " Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam.
14. Hopkins, W. E., Mallette, P., & Hopkins, S. A.(2013) , Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations. Academy of Strategic Management Journal,Vol. 12 , No.2.
15. Hu, H. H., & Zhu, Y. (2021). Talent Value Creation during Digital Transformation: A Inductive Model of HR Reengineering. Journal of Business Administration Research, 4(4.) ISO 690.
16. Johnson, Burke & Christensen, Larry (2008) , "Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches", third edition, sage publications, Inc, United States of America.
17. Kreiser, P., Marino, L, Davis, J., Tang, Z. & Lee, C.(2010) , Firm-level entrepreneur ship: The role of reactiveness innovativeness and strategic renewal in the creation and exploration of opportunities , Journal of Developmental Entrepreneurship.Vol. 15,No.2.

18. Kwee, Zenlin, Bosch, Frans, A. J.V.,&Volberda, Henk W.,(2011), The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004, *Journal of Management Studies*, (48)5,pp.984-1014.
19. Leeuwen, Erik, Pieter van,(2007), Recovered-Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms: A Multi-Level Study of Recovered-Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper and Board Industry, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam.
20. March, J. G.(1991) ,Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* ,Vol. 2,No.1.
21. Martinez, Francisco J. Saez, & Moreno, Angela Gonzalez , (2011) Strategic Renewal Cooperation, and Performance; A Contingency Approach. *Journal of Management and Strategy*,Vol.2,No.4.
22. Neely, A, Mike Gregory and Ken Platts. (2005) , Performance measurement system design , *International Journal of Operations & Production Management* Vol. (25), No.(12).
23. Noe , Raymond A & Hollenbeck , John R. & Gerhart , Barry & Wright , Patrick M. (2016) *fundamentals of Human Resource Management* , Sixth Edition, McGraw Hill Education.
24. Rajes, M. (2013). A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions (Doctoral dissertation). page no.194.
25. Salleh Kalsom,& Syed Noh Syed Ahmad, Syed & Syed Ikhsan & Binshan Lin,(2011)," The Joint Effects Of Organizational Leadership And Learning Factors Of Professional Intellectuals For Knowledge Sharing And Innovation ", *International Journal Of Innovation And Learning*, Vol. 10, No 2 .
26. Sekrana,Uma (2003).*"Research methods for business, A skill building approach"*,4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
27. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J., and Souder. D. A .(2009), typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes, *Journal of Management Studies*,Vol.(46),No.(5).
28. Taussig Markus, (2013), "The neglected need for strategic renewal in emerging markets: lessons from Vietnam in transition", *Kelley school of business, Indian University*, No.56,p: 465- 471.

29. Volberda, H.W., Bosch, Frans A.J. v, Flier, Bert, &Gedajlovic, Eric R., (2001), Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK, Long Range Planning, 34 (2), pp.209-229.
30. Yusal, Y., Suhandi, A., Setiawan, W., & Kaniawati, I. (2021). The Effectiveness of
31. Zulkifly, N.A., Ismail, M. and Hamzah, S.R. (2020), "Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals: Shared vision as mediator", European Journal of Management and Business Economics, Vol. 29 No. 2, PP. 199-215 .