

إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية على عينة من الشركات الخاصة العراقية

م.م. ندى عبد الحسن جواد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- دائرة البعثات والعلاقات الثقافية

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مستوى أبعاد كل من إعادة هندسة الموارد البشرية، والميزة التنافسية المستدامة بالإضافة لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة في الشركات الخاصة العراقية، انتهجت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي حيث تم توزيع (٤٥٠) استبانة، استعيد منها (٣٨٧) استبعد منها (١٧) استبانة لعدم صلاحيتها، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٧٢) استبانة بنسبة استجابة (٨٢,٦٧٪). بينت نتائج الدراسة وجود دور لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الفني) في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة في الشركات الخاصة العراقية، وأوصت الدراسة ضرورة أن تقوم الشركات الخاصة العراقية بإجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم خطوط الاتصالات بين الإدارة والعاملين تشجيع عاملها على تقديم أفكار جديدة تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية، وإجراء تحديثات وتغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى بما يحقق الاستجابة لمتطلبات عملائها بأسلوب رشيق بهدف تعزيز موقعها التنافسي.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الموارد البشرية، الميزة التنافسية المستدامة، الشركات الخاصة العراقية.

المقدمة: Introduction

في ظل التطورات الكبرى والمتسارعة المرتبطة بالعولمة والتحديث التكنولوجي، سعت المنظمات الصناعية والتجارية وحتى الخدمية لمراجعة أساليبها الإدارية واعتماد تدابير جديدة تستطيع من خلالها التكيف مع التطورات الحديثة، ومن أهم هذه التدابير هي "إعادة هندسة العمليات"، والتي أصبحت إحدى المتطلبات الأساسية لكل منظمة لضمان البقاء والاستمرارية كونها تعتمد على إحداث تغييرات عميقة لتحقيق تحسينات جوهرية وملموسة في مختلف مجالات العمل (Bosh, 2020, 4).

وتعتبر إعادة هندسة العمليات من التدابير الهامة والمؤثرة بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية، وباعتبارها عملية حيوية جذرية فأنها تسند إلى إدارة الموارد البشرية مهام ومسؤوليات استثنائية تتطلب منها تأمين قدرات وكفاءات خاصة وخبرات عالية ومعارف واسعة من أجل قيادة وتنفيذ ومتابعة عمليات التغيير الشامل في المنظمة (خان وآخرون، ٢٠٢١، ٨٩٢)، حيث يمثل المورد البشري رأس المال المعرفي والفكري للمنظمة مما بتوجب على إدارة الموارد البشرية توفير المواهب والمهارات القادرة على الإبداع والابتكار، ووضع الحلول والبدائل المتاحة لمواجهة التحديات وحل المشكلات وبالتالي صنع واتخاذ القرارات المناسبة التي تمنح المنظمة ميزات تنافسية

(Souad & Mohamed, 2021, 456).

تقوم المنظمة بإنشاء ميزة تنافسية فعلية بعد تفكير وإدراك عميقين بشكل يضمن لها البقاء ويحقق الاستمرارية على الأمد الطويل، وتعتبر التنافسية موضوع بالغ الأهمية في الوقت الحالي والذي يدفع الجميع ويحفزهم للعطاء والابداع بغية تحقيق التميز، ويعد المورد البشري رأس المال الحقيقي للتفوق وتميز المنظمات باعتباره محور العمليات السلعية والخدمية فهو المبتكر والمبدع والمطور والمساهم بزيادة وتعزيز الموقع التنافسي عبر الأمد الطويل للمنظمة (جلد، ٢٠٢١، ١٣). وهذا يفرض على المنظمات العمل على إعادة هندسة مواردها البشرية لتلبية متطلبات وتطلعات عاملها وتحسين ظروف العمل بما يحقق رفع في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي مواكبتها للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة عن طريق مواردها البشرية التي تعتبر سبب بقاءها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق تميزها، ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة لإبراز واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في بيئة الأعمال العراقية الخاصة وتأثير ذلك على تحقيق ميزات تنافسية مستدامة.

مشكلة الدراسة: the study Problem

تم طرح مشكلة الدراسة كما يلي:

"هل هناك دور لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الفني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) في الشركات الخاصة العراقية؟" وللإجابة على هذه المشكلة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- هل هناك دور للبعد التنظيمي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية للشركات الخاصة العراقية؟
- ٢- هل هناك دور للبعد البشري في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية للشركات الخاصة العراقية؟
- ٣- هل هناك دور للبعد التكنولوجي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية للشركات الخاصة العراقية؟
- ٤- هل هناك دور للبعد الفني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات الخاصة العراقية؟

أهداف الدراسة: Objectives of the study

- ١- معرفة مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها المدروسة في الشركات الخاصة العراقية.
- ٢- معرفة مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المدروسة في الشركات الخاصة العراقية.
- ٣- بيان طبيعة العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة في الشركات الخاصة العراقية.

أهمية الدراسة: the importance of studying

- ١- تسليط الضوء على أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية كونها إحدى الأساليب الجديدة المعتمدة في إدارة المورد البشري في ظل المتغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحالي.
- ٢- توجيه انتباه أصحاب القرار في الشركات الخاصة العراقية لأهمية أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية كونه يساهم بتحقيق رضا الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم الذي

ينعكس إيجاباً على استمرارية وبقاء المنظمة وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل ومستدامة.

فرضيات الدراسة: Study hypotheses:

بعد عرض مشكلة الدراسة الرئيسة وتسأولاتها الفرعية، تم وضع الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسة:

H0: "لا يوجد دور لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في الشركات الخاصة العراقية".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0.1: "لا يوجد دور لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في الشركات الخاصة العراقية".

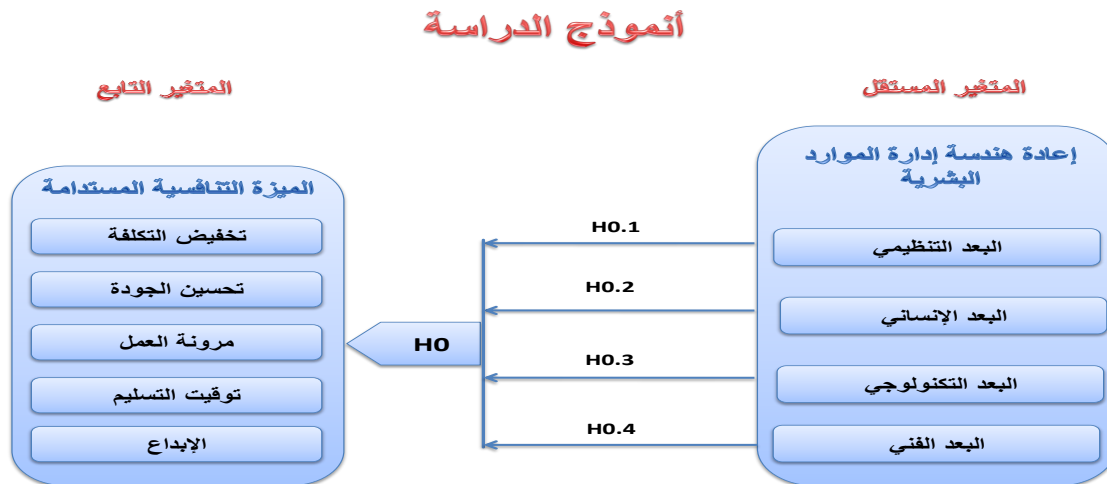
H0.2: "لا يوجد دور لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد البشري) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في الشركات الخاصة العراقية".

H0.3: "لا يوجد دور لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التكنولوجي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في الشركات الخاصة العراقية".

H0.4: "لا يوجد دور لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الفني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في الشركات الخاصة العراقية".

أنموذج الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة ذات الصلة بالموضوع المدروس، وانسجماً مع مشكلة الدراسة وأهدافها، تم تمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الأنموذج التالي:



الشكل (١): أنموذج الدراسة

حدود الدراسة: The limits of the study

- شملت الدراسة الشركات الخاصة العاملة في محافظة بغداد كحدود للمكان.
- تم تطبيق الدراسة خلال عام ٢٠٢٢، والتي تمثل حدود الزمن.
- العاملون في الشركات الخاصة العراقية على اختلاف مستوياتهم الإدارية كحدود بشرية.

محددات الدراسة: study determinants

- يمكن تلخيص محددات الدراسة بالآتي:
- أن إمكانية تعميم نتائج الدراسة يستند على مدى صحة وصدق أداة الدراسة، وموضوعية إجابات العينة المدروسة.
- تم إجراء هذه الدراسة في الشركات الخاصة العراقية، بالتالي يصعب تعميم نتائجها على الشركات العاملة في القطاع العام.

الدراسات السابقة: Previous studies

أظهرت دراسة (Yassine، ٢٠٢٢) بأن إعادة الهيكلة التنظيمية لها تأثير كبير على القدرات التنظيمية، يليها تقنية المعلومات وتمكين العاملين، بينما كان الالتزام الإداري الأقل على القدرات التنظيمية، بالتالي فإن إعادة هندسة العمليات يطلب من المشرفين النظر في علاقات التواصل مع العاملين وتشجيعهم ضمن فرق العمل لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز تنافسية المنظمة.

بينت دراسة (اسحق، ٢٠٢٠) بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الإعداد والتخطيط، دراسة العمليات الحالية، الاستعانة بالمقارنات المرجعية) تساعد في زيادة أداء العاملين من خلال اتباع أساليب وطرق واضحة والابتعاد عن التعقيدات والإجراءات المكتيبة. وأظهرت دراسة (Svitlana et al، ٢٠٢٠) بأنه عند تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية يجب مراعاة عدة عوامل تتعلق بالشركات والعاملين كالهياكل التنظيمية، والموازنات، وأنظمة مكان العمل، كون عملية الهندسة تعتبر عنصراً أساسياً في خطط الشركات طويلة الأمد لتطوير الهياكل التنظيمية بغية مواجهة الازمات المستقبلية.

كما بينت دراسة (البشير وعلي، ٢٠١٩) بأن إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية تؤثر بصورة مباشرة على مقياس ومستوى الأداء، وتسهم بتغيير معايير التقييم الوظيفي وتحديد الاتصال بين الرؤساء والمرووسين وتلعب دوراً مهماً في مواكبة التنافسية.

الإطار النظري للدراسة: Theoretical framework of the study**مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية: The concept of human resource reengineering**

هي عملية مبرمجة لرفع قيمة المورد البشري، فهي لا تتضمن فقط إعادة تشكيل مضمون المهارات والمعارف لدى رأس المال البشري وتفعيله لصالح المنظمة، وتحويله لرأس مال معرفي وفكري يدعم وينمي قدرة المنظمة على المنافسة، بل تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأساليب التي يتم عبرها إعادة تكوين الموارد البشرية في المنظمة، بالإضافة لإعادة تصميم المبادئ والأسس والعمليات التي يتم وفقها إدارة تلك الموارد داخل المنظمة (خان وآخرون، ٢٠٢١، ٨٩٥). كما تعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية وسيلة منهجية إدارية تقوم على إعادة بناء العمليات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية بشكل جذري من خلال إعادة هيكلة العمليات الأساسية من أجل التطوير الجوهري في أداء المنظمات بالشكل الذي يسهم بتقليل الكلفة وتحسين الجودة، بالإضافة إلى السرعة في الأداء

(خلف وآخرون، ٢٠١٩، ٣٩٦). وعرفت أيضاً: 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 (خان، ٢٠١٥، ١٦).

أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية: Importance of HR Reengineering

تكمُن أهميتها في النقاط التالية: (الدعجة، ٢٠٢١، ٢٦)

- ١- اعتماد المنظمة عليها باعتبارها من التوجهات الحديثة في تكوين الوظائف وتوزيع المهام والواجبات بين الأفراد العاملين داخلها على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.
- ٢- قدرتها على التخلص من القيود المرتبطة بأحوال الموارد البشرية والتي تعيق تنمية المنظمة.
- ٣- تعتبر أداة فعالة وفرصة مهمة لحفاظ المنظمة على موقعها التنافسي، ومواجهة الأزمات والمشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة وإيجاد حلول مناسبة لها عن طريق ابداع وابتكار الموارد البشرية.
- ٤- تعد خيار استراتيجي للمنظمة ورؤية مستقبلية يمكن للمنظمة عبرها متابعة التطورات الهائلة في ظل التغيرات التكنولوجية.
- ٥- تمكّن إعادة هندسة الموارد البشرية المنظمة على مواجهة الأزمات والتحديات المتلاحقة والمتسارعة والتي قد تؤثر على استمرارية وبقاء المنظمة في حال عدم التجاوب لها،
- ٦- تعتبر جزءاً هاماً من تميز وتفوق المنظمة وقدرتها على التأقلم والاستثمار عند حدوث مشكلات وصعوبات بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة لها.

أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية: Dimensions of HR Reengineering

تنطوي إعادة هندسة الموارد البشرية على إحداث تغيير جذري في تكوين إجراءات العمل من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية، الأمر الذي يتطلب تصميم العديد من الطرق التي تمس جوانب مختلفة في المنظمة، (Shiraz et al, 2019, 86).

- ١- **البعد التنظيمي:** حيث تعنى هندسة الموارد البشرية في المنظمة بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة والهيكل الفرعية للأقسام والإدارات، من خلال إعادة توزيع المسؤوليات والمناصب ومسؤولي صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة لنطاق المركزية والإشراف على الأفراد والعلاقات بينهم داخل المنظمة، أما التغييرات الهيكلية بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية فتكون من خلال إعادة تصميم وتكوين الوظيفة بحيث يتم إعادة توزيع المناصب الوظيفية، كما يتم تغيير النظم المعتمدة المتعلقة بالمكافآت والحوافز....وتقييم الأداء (Ahlem et al, 2019, 155).

- ٢- **البعد الإنساني:** يعتبر الموظفون والعملاء الهدف الأساسي لاكتمال عملية إعادة الهندسة، لذا يتوجب التركيز على إدارة الموارد البشرية باعتبارها الطريقة المستخدمة عالمياً لدى المنظمات لاستقطاب وتعيين وتدريب وتطوير وتأهيل الأفراد العاملين بما يسهم بتحقيق ودعم لأهداف المنظمة وتحسين أدائها، باعتبار ان إدارة العنصر الإنساني بشكل صحيح وجيد وتحقيق رضاه يساعد المنظمة على تحقيق أفضل الاعمال باعتبار ان

العنصر البشري أفضل ثروة موجودة على الأرض بالنسبة للمنظمات (ياسر وآخرون، ٢٠١٩، ٤٠٠).

٣- **البعد التكنولوجي:** يتم تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال الاستخدام الكبير للتقنيات التكنولوجية التي توفر القدرة على إنجاز الأعمال الورقية بشكل إلكتروني من خلال أتمتة الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية، فاستخدام التكنولوجيا في إعادة هندسة الموارد البشرية يساهم بتحقيق تغييرات جذرية وعميقة في ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحول العمل الإداري للموظفين إلى عمل خالق للقيمة في المنظمة" (خان، ٢٠١٥، ٨٦).

٤- **البعد الفني:** حيث تساهم إعادة هندسة الموارد البشرية بإحداث تغييرات فنية في إدارة الموارد البشرية من خلال الاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والتخلص من الأنشطة والأعمال الإدارية التي تكون تكلفتها أكبر من فائدتها في حال تم أنجزها في المنظمة، وإعادة تصميم العديد من العمليات لتكون أكثر استراتيجية وفائدة وقيمة مضافة (Ahlem et al, 2019, 155).

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: The concept of sustainable competitive advantage

تعتبر "الميزة التنافسية المستدامة" نموذج متطور للميزة والتي تهدف المنظمات في الأسواق وبيئة الأعمال إلى تحقيقها لأنها تضمن محافظة المنظمات على موقعها السوقي وتمكنها من الاستمرارية أطول فترة ممكنة، وتعرف بأنها مجموعة الابتكارات والجهود المبذولة من قبل المنظمات للوصول إلى موقع مميز تنفرد به عن المنظمات المنافسة، وتحافظ على هذا الموقع أطول مدة ممكن بما يواكب التطورات الحاصلة والتي قد تحصل مستقبلاً (الغرابوي وآخرون، ٢٠٢١، ٣٦).

وعرفت أيضاً بأنها: "بأنها التحديث المستمر للموارد والقدرات المتميزة تلبية للتغيرات السريعة في السوق والتي تتمكن المنظمة من خلالها التغلب على منافسيها وخلق قيمة للزبائن عبر ما تقدمه من خدمات ومنتجات على الأمد الطويل" (موسى، ٢٠٢٠، ٣٥).

وعرفت الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "دمج العديد من العوامل التي تعتبر مفتاح لتمييز المنظمة أطول مدة ممكنة وتتمثل في المعلومات والكفاءات والموارد والعمليات التنظيمية في المنظمة التي يصعب تقليدها أو الحصول عليها من قبل المنظمات المنافسة فهي مفتاح لتفوق المنظمة واستمراريتها" (Daniel & Isaac. 2019, 1545).

أهمية الميزة التنافسية المستدامة: The importance of sustainable competitive advantage

تتمحور أهمية الميزة التنافسية المستدامة في: (Hill, 2009, 209)

١- تعتبر مؤشراً لقدرة المنظمة في الحصول على موقع متفوق وامتلاكها حصة سوقية أكبر للمنظمات المنافسة لها، واحتفاظها بعملائها الحاليين وجذب العملاء المرتقبين.

٢- تمكن المنظمة من مواجهة التحديات والصعوبات السوقية المفروضة عليها من المنافسين، وذلك من خلال تطوير كفاءتها بشكل مستمر لتصبح أكثر قدرة على استثمار الفرص القليلة.

٣- تعتبر مؤشر دقيق لنجاح المنظمة من خلال تميزها وإيمانها المطلق بضرورة التحسين والتطوير الدائم والمستمر للأداء.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: Dimensions of sustainable competitive advantage

- ١- **تخفيض التكلفة:** حيث تسعى المنظمة إلى تقديم خدماتها ومنتجاتها بأقل تكلفة ممكنة ومن دون التأثير على نوعية أو معدل الإنتاج، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة (صالح، ٢٠١٧، ١٦١).
- ٢- **جودة المنتج:** وتمثل قدرة المنظمة على تلبية رغبات العملاء بالشكل الذي يلبي توقعاتهم ويحقق رضاهم عن الخدمات والمنتجات المقدمة (عديلة، ٢٠٢٠، ٢٠٥).
- ٣- **مرونة العمل:** وتعني تأقلم المنظمة وتكيفها مع التغييرات الحاصلة، واستجابتها السريعة للتغير في طلب العملاء، بالإضافة لزيادة رضاهم عند التسليم. (قداري و باسيدي، ٢٠٢١، ١٤)، فالمرونة مقدرة المنظمة على تغيير عملياتها إلى طرق أخرى، بالتالي تغيير أداء العمليات وأسلوب ووقت إنجازها (عبد الحميد، ٢٠١٨، ٣٩).
- ٤- **توقيت التسليم:** يعتبر الوقت في إدارتي الخدمات أو الإنتاج من الميزات التنافسية الهامة جداً في الوقت الحالي أكثر من الفترات الماضية، فسرعة الوصول للعملاء أكثر من المنظمات المنافسة يمثل قدرة متميزة، وهذا يتطلب تقليص مدة دورات التصنيع، ومدة تقديم المنتجات الجديدة. (بطييط، ٢٠٢٠، ٢٢).
- ٥- **الإبداع:** وهو تقديم أفكار جديدة ومفيدة تكون على صلة بمشاكل محددة، حيث يعتبر رؤية الفرد لحدث ما بأسلوب جديد، فهو يتطلب القدرة على التنبؤ بوجود مشكلة، والتفكير لإيجاد الحل المناسب لها بأسلوب مبدع وجديد من خلال استخدام المعطيات المتاحة وإيصال النتائج للآخرين (مجذاب والحاكم، ٢٠١٩، ٣١).

منهجية الدراسة: Study Methodology:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة والتعرف على المتغيرات المدروسة بشكل دقيق، وعلى الأسلوب التحليلي من خلال توزيع استبانة على المجتمع المدروس لجمع البيانات اللازمة بغية تحليلها وتقديم النتائج، حيث تكونت الاستبانة من قسمين تضمن القسم الأول الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني فقد تضمن محورين، المحور الأول شمل الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) وبلغت فقراته (٢٠) فقرة، أما المحور الثاني تضمن (٢٥) فقرة تغطي المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بأبعادها، وبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٤٥) فقرة.

مجتمع وعينة الدراسة: study population and sample

تكون مجال دراستنا الحالية من الشركات الخاصة العاملة في بغداد التربية، أما مجتمع الدراسة فيتكون من جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية في تلك المديريات، ونظراً لكبر حجم عينة الدراسة تم جمع البيانات من (٦) شركات خاصة عاملة في بغداد في مجال الصناعة، التأمين، والخدمات، حيث تم توزيع (٤٥٠) استبانة، استعيد منها (٣٨٧) استبانة منها (١٧) استبانة لعدم صلاحيتها، وبلغ عدد الصالح منها للتحليل (٣٧٢) بمعدل استجابة (٨٢,٦٧٪) والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (١) نتائج توزيع الاستبانة

عينة الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات النهائية الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة
العاملون في الشركات الصناعية	١٥٠	١٣٣	٥	١٢٨	٪٨٥,٣٣
العاملون في شركات التأمين	١٥٠	١٢٤	٥	١١٩	٪٧٩,٣٣
العاملون في شركات الخدمات	١٥٠	١٢٩	٤	١٢٥	٪٨٣,٣
المجموع	٤٥٠	٣٨٦	١٤	٣٧٢	٪٨٢,٦٧

قياس صدق وثبات أداة الدراسة: Measuring the validity and reliability of the study tool

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كونه أكثر الاختبارات استخداماً لقياس ثبات الاتساق الداخلي على النحو التالي:

الجدول (٢) معامل ألفا كرونباخ

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)	٥	٠,٨٨٢
	٥	٠,٨٧٤
	٥	٠,٨٠٨
	٥	٠,٩٠٥
	٢٠	٠,٩٥٢
المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)	٥	٠,٨٥١
	٥	٠,٨٩٦
	٥	٠,٨٦٢
	٥	٠,٧٤٦
	٥	٠,٨٩٢
المجموع الإجمالي لفقرات الاستبانة	٢٥	٠,٩٥٥
	٤٥	٠,٩٧٦

يبين الجدول السابق بأن قيم الثبات لإجمالي فقرات إعادة هندسة الموارد البشرية بلغ (٠,٩٥٢) ، أما فقرات الميزة التنافسية المستدامة بلغ (٠,٩٥٥) ، كما بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الثبات (٠,٩٧٦) ، مما يدل على أن مؤشرات معامل ألفا كرونباخ تعبر عن وجود ثبات لفقرات الاستبانة اجمعها، ما يعزز من صلاحية استخدام أداة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة المرغوبة.

أما الخصائص الشخصية لعينة الدراسة فقد تم توضيحها على النحو التالي:

الجدول (٣): الخصائص الشخصية للعيينة المدروسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٢٤٠
	أنثى	١٣٢
	المجموع	٣٧٢
المستوى العلمي	ثانوية فأقل	١٢٧
	بكالوريوس	١٦٠
	ماجستير	٦١
	دكتوراه	٢٤
	المجموع	٣٧٣
	مدير	٧
	مدير دائرة	٥٨
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	٧٨
	موظف/ عامل	٢٢٩
	المجموع	٣٧٢
	٥ سنوات فأقل	٩١
	(٦-١٠) سنوات	١٦١
الخبرة العملية	(١١-٢٠) سنة	٨١
	٢١ سنة فأكثر	٣٩
	المجموع	٣٧٢
	٣٠ سنة فأقل	١٠٠
	(٣١-٤٠) سنة	١٢٧
العمر	(٤١-٥٠) سنة	١٠٦
	٥١ سنة فأكثر	٣٩
	المجموع	٣٧٢
	١٠٠	٣٧٢
	١٠٠	٣٧٢

يوضح الجدول السابق بأن نسبة الذكور بلغت (٦٤,٥٪) وهي أعلى من نسبة الإناث في العينة المدروسة، كما أن نسبة من مستواهم بكالوريوس بلغت (٤٣,٠٪) وهي النسبة الأعلى في العينة المدروسة، أما بلغت نسبة من مسماهم الوظيفي موظف أو عامل (٦١,٦٪) وهي الأعلى، ويعود ذلك للهيكل التنظيمية للشركات، أما الخبرة العملية فقد كانت النسبة الأعلى من تراوحت خبرتهم ما بين (٦-١٠) سنوات حيث بلغت (٤٣,٣٪)، أما متوسط الأعمار فقد كانت نسبة من أعمارهم (٣١-٤٠) سنة (٣٤,١٪) وهي الأعلى في العينة المدروسة.

تحليل بيانات الدراسة

لوصف وتحليل المتغير المستقل "إعادة هندسة الموارد البشرية المتمثلة ب (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الفني)" والمتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها" استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما هو موضح بالجدول التالية والتي تظهر درجة الأهمية لفقرات الاستبانة من وجهة نظر العينة المبحوثة كما يلي:

أولاً: "تحليل فقرات (إعادة هندسة الموارد البشرية)" (Paragraph)
 "Analysis (Human Resources Reengineering)"
 الجدول (٤) تحليل فقرات أبعاد المتغير المستقل

المتغير	م	الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية
البعد التنظيمي	١	تسعى الشركة لإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي لتحقيق استراتيجيتها.	٣,٩٥	٠,٨٧٦	١	مرتفع
	٢	تقوم الشركة بإجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي بهدف تطوير أداء العاملين.	٣,٥٣	١,٣٥٤	٤	متوسط
	٣	تسعى الشركة لزيادة مشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في صنع واتخاذ القرارات إلى جانب المشرفين.	٣,٨٢	١,٢٤٩	٢	مرتفع
	٤	تقوم الشركة بإعادة تنظيم الوظائف عبر دمج بعض المهام الوظيفية مع بعضها وإحداث مناصب وظيفية جديدة.	٣,٩٥	١,٠٨٥	١	مرتفع
	٥	تعمل الشركة على إعادة تصميم خطوط الاتصالات بين الإدارة والعاملين بما يضمن وصول المعلومات بشكل أفضل لجميع العاملين.	٣,٦٣	١,٣٥٧	٣	متوسط
البعد البشري	إجمالي البعد التنظيمي		٣,٧٨	٠,٩٨٨	مرتفع	
	١	تستقطب الشركة الموظفين المؤهلين لإحداث وتطبيق التغييرات الجذرية المتعلقة بمسؤولياتهم.	٣,٨٤	١,١٩٩	٣	مرتفع
	٢	تشجع الشركة الحلول الابتكارية المقدمة من العاملين لمواجهة مشكلات وتحديات العمل.	٣,٧٧	١,١٩٣	٥	مرتفع
	٣	تعمل الشركة على بناء خطط وبرامج تدريبية لعاملها لإكسابهم مهارات وقدرات جديدة.	٤,٢٢	٠,٦٦٠	١	مرتفع
	٤	تقدر الشركة مهارات العاملين التي تقدم قيمة مضافة للأداء.	٤,٠٦	٠,٧٦٧	٢	مرتفع
البعد التكنولوجي	٥	تشارك الشركة العاملين لديها في بناء استراتيجية الموارد البشرية.	٣,٧٩	١,٢٠٤	٤	مرتفع
	إجمالي البعد البشري		٣,٩٤	٠,٨٤٢	مرتفع	
	١	تقوم الشركة بتأمين العاملين القادرين على مواكبة التطورات التكنولوجية.	٣,٩٢	٠,٩٦٥	٤	مرتفع
	٢	تعتمد الشركة في ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية على الشبكات الإلكترونية.	٤,٠٣	٠,٨٠٠	٣	مرتفع
	٣	تستخدم الشركة شبكات الاتصال الإلكترونية في مراحل عملية التعيين.	٤,١٣	٠,٨١٢	١	مرتفع
البعد الفني	٤	تبني الشركة أنظمة مراقبة إلكترونية تسهم بزيادة مجالات الإشراف والرقابة.	٤,٠٦	٠,٨٣٨	٢	مرتفع
	٥	تحتاج الشركة للتخلص من العمل الورقي والانتقال للعمل الإلكتروني بما يحقق الوفرة في الوقت وانخفاض مستويات الروتين الوظيفي.	٣,٩٢	٠,٨٨٢	٤	مرتفع
	إجمالي البعد التكنولوجي		٤,٠١	٠,٦٤٨	مرتفع	
	١	تعيد الشركة النظر بممارسات إدارة الموارد البشرية لتغييرها نحو الأفضل.	٣,٨٣	٠,٧٩٤	٣	مرتفع
	٢	تعيد الشركة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها بما يلبي متطلبات العاملين.	٣,٨٦	٠,٧٨٧	٢	مرتفع
البعد المالي	٣	تسعى الشركة لإعادة تصميم إجراءات تقييم المكافآت والأداء بما يتناسب مع المهام الجديدة.	٣,٧٥	١,٠١٠	٥	مرتفع
	٤	تتخلص الشركة من بعض الأنشطة الإدارية التي تستهلك الجهد والوقت ولا تحقق قيمة مضافة.	٣,٨٢	٠,٩٥٠	٤	مرتفع

مرتفع	١	٠,٧٧٣	٣,٩٧	٥	تعمل الشركة على إعادة هيكلة أنشطتها وعملياتها بما يلي متطلبات السوق ويحقق أهدافها المنشودة.
مرتفع		٠,٧٣٩	٣,٨٤		إجمالي البعد الفني
مرتفع		٠,٧٢٤	٣,٨٩		الإجمالي (إعادة هندسة الموارد البشرية)

يوضح الجدول السابق إجابات العينة في الشركات الخاصة العراقية على فقرات الاستبانة الموزعة حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي على الترتيب من الأعلى إلى الأدنى لأبعاد المتغير المستقل كما يلي: (البعد التكنولوجي، البعد البشري، البعد الفني، البعد التنظيمي) وبلغت قيمه على الترتيب (٤,٠١، ٣,٩٤، ٣,٨٤، ٣,٧٨) بالتالي كان في المرتبة الأولى البعد التكنولوجي ثم البعد البشري تلاه البعد الفني، وأخيراً كان البعد التنظيمي، في حين بلغ المتوسط الإجمالي العام للمتغير "إعادة هندسة الموارد البشرية" (٣,٨٩) وهو يدل على مستوى مرتفع لـ "إعادة هندسة الموارد البشرية" في الشركات الخاصة العراقية.

ثانياً: "تحليل فقرات (الميزة التنافسية المستدامة)"

Second: Paragraph Analysis (Sustainable Competitive Advantage

الجدول (٥) تحليل فقرات أبعاد المتغير التابع

المتغير	م	الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الأهمية
تخفيض التكلفة	١	تسعى الشركة إلى إنجاز أعمالها بأقل التكاليف.	٣,٧٦	١,٤٠٢	٣	مرتفع
	٢	تقوم الشركة بالرقابة على المخزون من أجل منع الهدر وتخفيض التكلفة.	٣,٦٣	١,٢٧٣	٥	متوسط
	٣	تحرص الشركة على تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها مقارنة مع منافسيها وبشكل يتناسب مع عملاتها.	٣,٨٤	١,٠٤١	٢	مرتفع
	٤	تعمل الشركة على تخفيض التكاليف التشغيلية بشكل مستمر.	٣,٨٧	١,٠٨٨	١	مرتفع
	٥	تقدم الشركة عروض لخدماتها ومنتجاتها بشكل مجاني أو شبه مجاني باستمرار.	٣,٧٠	١,٣٢٤	٤	مرتفع
إجمالي تخفيض التكلفة			٣,٧٦	٠,٩٧٦	مرتفع	
جودة المنتج	١	تبذل الشركة جهوداً كبيرة للحصول على شهادة (الجودة العالمية) ايزو لمنتجاتها وخدماتها.	٤,٠٠	١,٠٥٨	١	مرتفع
	٢	تختار الشركة مورديها على أساس جودة المواد وليس سعرها.	٣,٧٧	١,١٥٩	٢	مرتفع
	٣	تتميز منتجات وخدمات الشركة بالجودة العالية والأسعار الملائمة للعملاء.	٣,٧٢	١,٢٢٩	٣	مرتفع
	٤	تلتزم الشركة بأخطاء وعيوب التصنيع بعد البيع.	٣,٦٦	١,٣٤٨	٥	متوسط
	٥	تستخدم الشركة أساليب متعددة للرقابة على الجودة.	٣,٧١	١,٢٨٥	٤	مرتفع
إجمالي جودة المنتج			٣,٧٧	١,١٢٥	مرتفع	
مرونة العمل	١	تمتاز الشركة بقدرتها على التكيف والتأقلم مع توجهات السوق المتغيرة.	٣,٧٦	١,٠٢١	٥	مرتفع
	٢	تستجيب الشركة لمعالجة الشكاوى المقدمة من عملائها وتلبي مقترحاتهم بما يحقق رضاهم.	٣,٩٥	١,٠٦٧	٢	مرتفع
	٣	تتحكم الشركة بحجم منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع متطلبات السوق.	٣,٨٦	١,١٣٥	٤	مرتفع
	٤	تمتلك الشركة القدرة على إحداث تغييرات جذرية بأساليب ووقت إنجاز العمليات.	٤,٠٩	٠,٩٧٨	١	مرتفع
	٥	تتعامل الشركة مع الاحتياجات المختلفة لعملائها بمرونة عالية.	٣,٩٤	١,١٠٢	٣	مرتفع

مرتفع		٠,٧٠٥	٣,٩٢	إجمالي مرونة العمل	
مرتفع	٥	١,٢٠٥	٣,٧٩	١	تستجيب الشركة لمتطلبات عملائها بشكل رشيق.
مرتفع	٢	٠,٧٩١	٤,٠٤	٢	تتلبى الشركة متطلبات ورغبات عملائها بالتوقيت المناسب.
مرتفع	١	٠,٧٩١	٤,٠٩	٣	تسعى الشركة لتقديم خدماتها ومنتجاتها الجديدة أو المحسنة بسرعة.
مرتفع	٣	٠,٨٩٦	٤,٠٣	٤	تؤهل الشركة موظفيها لحسن التعامل مع العملاء وتلبية طلباتهم بأسرع وقت ممكن.
مرتفع	٤	٠,٨٨٥	٣,٩٢	٥	تعمل الشركة على تقليص فترة حياة المنتج أو الخدمة.
مرتفع		٠,٦٥٢	٣,٩٧	إجمالي توقيت التسليم	
مرتفع	٣	١,٠٤٥	٣,٩١	١	تعمل الشركة على توظيف المهارات القادرة على تحقيق التميز والإبداع.
مرتفع	٥	١,٠٤٣	٣,٨٤	٢	تشجع الشركة العاملين لديها على تقديم أفكار جديدة تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية.
مرتفع	١	٠,٦٥٩	٤,١٣	٣	تسعى الشركة لجعل منتجاتها وخدماتها مبتكرة ومتميزة عن منافسيها.
مرتفع	٤	١,٠٧٨	٣,٨٥	٤	تحدث الشركة تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.
مرتفع	٢	٠,٨١٧	٣,٩٦	٥	تبتكر الشركة أساليب وطرق متفردة لأعمالها مقارنة مع المنافسين.
مرتفع		٠,٧٨٧	٣,٩٤	إجمالي الإبداع	
مرتفع		٠,٧٥١	٣,٨٧	الإجمالي (الميزة التنافسية المستدامة)	

يوضح الجدول إجابات العينة في الشركات الخاصة العراقية على فقرات الاستبانة الموزعة حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي على الترتيب من الأعلى إلى الأدنى لأبعاد المتغير التابع كما يلي: (توقيت التسليم، مرونة العمل، الإبداع، جودة المنتج، تخفيض التكلفة) وبلغت قيمه على الترتيب (٣,٩٧، ٣,٩٤، ٣,٩٢، ٣,٧٧، ٣,٧٦) بالتالي كان في المرتبة الأولى توقيت التسليم ثم مرونة العمل تلاه الإبداع، ثم جودة المنتج، وأخيرا كان تخفيض التكلفة، في حين بلغ المتوسط الإجمالي العام للمتغير "الميزة التنافسية المستدامة" (٣,٨٧) وهو يدل على مستوى مرتفع لـ "الميزة التنافسية المستدامة" في الشركات الخاصة العراقية.

اختبار الفرضيات Hypothesis testing

الفرضية الرئيسية H0 :

لاختبار هذه الفرضية اتبع الباحث اختبار (Canonical Correlations) الذي يلائم تحليل هذه الفرضية، يجب التأكد من دلالة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة "إعادة هندسة الموارد البشرية"، والمتغيرات التابعة المتمثلة بأبعاد القدرة التنافسية المستدامة وهي "تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع" أي الأثر التفاعلي للمتغيرات:

الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات	الارتباط	قيمة Wilks Statistic	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	٠,٦٥٤	٠,٢٤٨	٤٣,١٩٨	٠,٠٠٠
البعد البشري	٠,٨٥٥	٠,٣٧٦	٨٦,٣١٢	٠,٠٠٠
البعد التكنولوجي	٠,٧٦٨	٠,٣٧٦	٥٧,٣٤١	٠,٠٠٠
البعد الفني	٠,٢٨٩	٠,٩٧١	١١,٠٦٦	٠,٠٠٠

من الجدول (٦) نجد أن قيمة Sig of F هي (٠,٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات المستقلة أي هناك أثر للمتغيرات المستقلة على واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة، وبالمقارنة بين قيمة F لأبعاد المتغير المستقل نجد بأن البعد البشري حصل على أكبر قيمة عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) هذا يعني ان هناك أثر أكبر للبعد البشري في المتغيرات التابعة يليه البعد التكنولوجي ثم البعد التنظيمي وأخيراً البعد الفني وبالتالي يمكن القول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وبناءً على هذه نقبل الفرضية البديلة "يوجد دور لإعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الخاصة العراقية"

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار هذه الفرضيات أيضاً اتبع الباحث تحليل (Canonical Correlations) أي الارتباط القانوني كونه يلائم لتحليل هذه الفرضيات، يجب التأكد من دلالة العلاقة بين متغير مستقل واحد المتمثل بأحد أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية، والمتغيرات التابعة المتمثلة بأبعاد القدرة التنافسية وهي "تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع"

الجدول (٧) اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	الارتباط	Wilks Statistic	قيمة F	مستوى الدلالة
H0.1	البعد التنظيمي	التكلفة،	٠,٨١٩	٠,٣٣٠	١٤٨,٨	٠,٠٠٠
H0.2	البعد البشري	الجودة	٠,٩٧٢	٠,٠٥٥	١٢٥٨,٥	٠,٠٠٠
H0.3	البعد التكنولوجي	المرونة،	٠,٩٤٧	٠,١٠٣	٦٤٠,٧	٠,٠٠٠
H0.4	البعد الفني	التسليم	٠,٩٠١	٠,١٨٨	٣١٥,٨	٠,٠٠٠

يبين الجدول (٧) بأنه يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كل بُعد كم أبعاد "إعادة هندسة الموارد البشرية" كمتغير مستقل وأبعاد "الميزة التنافسية المستدامة" كمتغير تابع حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة F of (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥) وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض البديل "يوجد دور للأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كل على حدا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجميع أبعادها".

الجدول (٨) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وفق الفرضيات الفرعية

المتغيرات	البعد التنظيمي		البعد البشري		البعد التكنولوجي		البعد الفني	
	Standardized Canonical Correlation	Canonical Loadings	Standardized Canonical Correlation	Canonical Loadings	Standardized Canonical Correlation	Canonical Loadings	Standardized Canonical Correlation	Canonical Loadings
تخفيض التكلفة	٠,١١٦	٠,٨٥٢	٠,١٠٢	٠,٩٢٣	٠,٣٢٦	٠,٩١٦	٠,٢٩٦	٠,٩١٦
جودة المنتج	٠,٥٧٣	٠,٩٧٩	٠,١٨٤	٠,٨١٥	٠,٠٥٢	٠,٩٦٨	٠,٤٩١	٠,٩٦٨
مرونة العمل	٠,٠٦٥	٠,٧٣٨	٠,٢٠٧	٠,٧٥٠	٠,٠٩٠	٠,٧١٦	٠,٠٢٣	٠,٧١٦
توقيت التسليم	٠,١٧٤	٠,٨١٤	٠,١٨٩	٠,٩٧٦	٠,٧٢٩	٠,٧٩٤	٠,١٢٧	٠,٧٩٤
الإبداع	٠,٣٦٩	٠,٩٤١	٠,٩٩٨	٠,٥٤٣	٠,٧٨٨	٠,٩٤٩	٠,٢٨٤	٠,٩٤٩

يبين الجدول (٨) (Canonical Loadings) العلاقة الخطية البسيطة بين أبعاد "إعادة هندسة الموارد البشرية: البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الفني" والمتغيرات التابعة كما يبين الجدول من خلال (Standardized Canonical

(Correlation Coefficients) التغيرات التي تحصل في المتغير المستقل في حال

زيادة المتغيرات التابعة بمقدار (١٪) كلما ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

✓ أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل "البعد التنظيمي" وبين (تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) على التوالي كانت (٨٥,٢٪، ٩٧,٩٪، ٧٣,٨٪، ٨١,٤٪، ٩٤,١٪) وهي علاقة ارتباط قوية وممتازة. كما يحصل تغير في المتغيرات التابعة بمقدار (١٪) في الميزة التنافسية المستدامة "تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع" سيحصل زيادة بمقدار (١١,٦٪، ٥٧,٣٪، ٦,٥٪، ١٧,٤٪، ٣٦,٩٪) في "البعد التنظيمي".

✓ أن قيمة الارتباط بين "البعد البشري" وبين (تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) كانت على التوالي (٨٠,٩٪، ٨٨,٩٪، ٦٥,٩٪، ٦٥,٤٪، ٩٩,٨٪) وهي علاقة ارتباط قوية وممتازة. كما يحصل تغير في المتغيرات التابعة بمقدار (١٪) في الميزة التنافسية المستدامة "تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع" سيحصل زيادة بمقدار (١٠,٢٪، ١٨,٤٪، ٢٠,٧٪، ١٨,٩٪، ٥٤,٣٪) في "البعد البشري".

✓ أن قيمة الارتباط بين "البعد التكنولوجي" وبين (تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) كانت على التوالي (٩٢,٣٪، ٨١,٥٪، ٧٥٪، ٩٧,٦٪، ٧٨,٨٪) وهي علاقة ارتباط قوية وممتازة. كما يحصل تغير في المتغيرات التابعة بمقدار (١٪) في الميزة التنافسية المستدامة "تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع" سيحصل زيادة بمقدار (٣٢,٦٪، ٥,٢٪، ٩٪، ٧٢,٩٪، ١٢,٤٪) في "البعد التكنولوجي".

✓ أن قيمة الارتباط بين "البعد الفني" وبين (تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع) كانت على التوالي (٩١,٦٪، ٩٦,٨٪، ٧١,٦٪، ٧٩,٤٪، ٩٤,٩٪) وهي علاقة ارتباط قوية وممتازة. كما يحصل تغير في المتغيرات التابعة بمقدار (١٪) في الميزة التنافسية المستدامة "تخفيض التكلفة، جودة المنتج، مرونة العمل، توقيت التسليم، الإبداع" سيحصل زيادة بمقدار (٢٩,٦٪، ٤٩,١٪، ٢,٣٪، ١٢,٧٪، ٢٨,٤٪) في "البعد الفني".

النتائج والتوصيات: Findings and Recommendations**النتائج:**

- ١- يوجد دور لإعادة هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الفني) في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) في الشركات الخاصة العراقية.
- ٢- هناك أثر أكبر للبعد البشري في المتغيرات التابعة المتمثلة بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة يليه البعد التكنولوجي ثم البعد التنظيمي وأخيراً البعد الفني.
- ٣- إن زيادة إدارات الشركات الخاصة العراقية مشاركة العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية في صنع واتخاذ القرارات إلى جانب المشرفين، إعادة تنظيم الوظائف عبر دمج بعض المهام الوظيفية مع بعضها وإحداث مناصب وظيفية جديدة يسهم بتعزيز البعد التنظيمي في الشركة.

٤- إن عمل إدارات الشركات العراقية على بناء خطط وبرامج تدريبية لعمالها لإكسابهم مهارات وقدرات جديدة، وتقدير مهارات العاملين التي تقدم قيمة مضافة للأداء يسهم في تعزيز البعد البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية.

٥- يسهم استخدام الشركات لشبكات الاتصال الإلكترونية في مراحل عملية التعيين، وتبني أنظمة مراقبة إلكترونية تسهم بزيادة مجالات الإشراف والرقابة بالتالي تعزيز البعد التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية.

٦- يسهم إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها بما يلبي متطلبات العاملين في الشركات الخاصة العراقية، وإعادة هيكلة أنشطتها وعملياتها بما يلبي متطلبات السوق ويحقق أهدافها المنشودة، بتعزيز البعد الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية.

٧- إن بذل الشركات الخاصة العراقية الجهد للحصول على شهادة الجودة العالمية (ايزو) لمنتجاتها وخدماتها وتخفيض تكاليفها التشغيلية، وامتلاكها القدرة على إحداث تغييرات جذرية بأساليب ووقت إنجاز العمليات لتقديم خدماتها ومنتجاتها الجديدة أو المحسنة بسرعة وبطريقة متميزة عن منافسيها يسهم بدعم الميزة التنافسية المستدامة.

التوصيات:

١- ضرورة أن تقوم الشركات الخاصة العراقية بإجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم خطوط الاتصالات بين الإدارة والعاملين بما يضمن وصول المعلومات بشكل أفضل لجميع العاملين بهدف تطوير أداء العاملين.

٢- أهمية عمل الشركات الخاصة العراقية على بتأمين العاملين القادرين على مواكبة التطورات التكنولوجية للتخلص من العمل الورقي والانتقال للعمل الإلكتروني بما يحقق الوفرة في الوقت وانخفاض مستويات الروتين الوظيفي.

٣- ضرورة سعي الشركات الخاصة العراقية لإعادة تصميم إجراءات تقييم المكافآت والأداء بما يتناسب مع المهام الجديدة، بالإضافة للتخلص من بعض الأنشطة الإدارية التي تستهلك الجهد والوقت ولا تحقق قيمة مضافة.

٤- أن تقوم الشركات الخاصة العراقية بالرقابة على المخزون من أجل منع الهدر وتخفيض التكلفة، بما يسهم بتقديمها عروض لخدماتها ومنتجاتها بشكل مجاني أو شبه مجاني باستمرار، بالإضافة للاستجابة لمتطلبات عملائها بأسلوب رشيق بما يعزز موقعها التنافسي.

٥- ضرورة التزام الشركات بأخطاء وعيوب التصنيع بعد البيع، وتقليص فترة حياة المنتج أو الخدمة، والرقابة على جودة منتجاتها للتكيف والتأقلم مع توجهات السوق المتغيرة لتعزيز موقعها التنافسي.

٦- إن تعمل الشركات العراقية الخاصة على تشجيع عاملها على تقديم أفكار جديدة تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية، ومشاركتهم في بناء استراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة لإجراء تحديثات وتغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى،

المراجع: the reviewer:

المراجع العربية: Arabic references:

١- اسحق، محمد أحمد. (٢٠٢٠). "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأمم المتحدة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

- ٢- البشير، تسابيح. علي، سامي. (٢٠١٩). "إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ١، ص: ١-١٧.
- ٣- الدعجة، محمد عدنان. (٢٠٢١). "أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي: التعلم الريادي متغير معدل- دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٤- الغرباوي، حازم. سلمان، رائد. ننتيشون، رسل. (٢٠٢١). "اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع، ص: ٣٢-٤٢.
- ٥- بطيط، محمد يوسف. (٢٠٢٠). "أثر أنواع المخزون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المصنعة للأدوية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٦- جلد، محمد. (٢٠٢١). "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٧- خان، أحلام. (٢٠١٥). "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. رسالة دكتوراه،
- ٨- خان، أحلام. غربي، وهيب. حاي، شيراز. (٢٠٢١). "إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ٢١، العدد ١، ص: ٨٩١-٩١٧.
- ٩- خلف، ياسر. حمادي، أحمد. حسين، وسام. (٢٠١٩). "هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد"، مجلة الدنانير، جامعة الفلوجة، العدد ١٧، ص: ٣٩٠-٤١٨.
- ١٠- صالح، حمد. (٢٠١٦). "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٣، العدد ٣٨، ص: ١٤٤-١٨٠.
- ١١- عبد الحميد، أنس. (٢٠١٨). "أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١٢- عديلة، أحلام. (٢٠٢٠). "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد ١٤، العدد ٤، ص: ١٩٩-٢١٨.

١٣-قداري، سليمان. باسيدي، أحمد. (٢٠٢١). "دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجمع الهامل بأدرار"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

١٤-مجداب، علي. الحاكم، علي. (٢٠١٩). "الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفجير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ١، العدد ١٢، ص: ٢٧-٤٨.

١٥-موسى، زهراء جعفر محمد. (٢٠٢٠). "أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية: Foreign references

- 1- Ahlem, K. Mofida, Y. Souria, Z. (2019). "Re-engineering human resources as a support mechanism for high-performance work systems in organizations an exploratory study of the opinions of human resources officials in a group of economic institutions in the Wilayat of Biskra in the State of Algeria", Global Journal of Economics and Business Vol. 6, No. 1, p. 150- 169.
- 2- Bosh, B. (2020). "Explanatory Relationships Among Employees Personal Characteristics, Job Satisfaction, and Employee Organizational Commitment", The Degree Doctor of Philosophy, Capella University, ProQuest LLC.
- 3- Daniel, M. Isaac, M. (2019). "Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana", Management Decision, Vol. 57, No. 7, p. 1535-1553.
- 4- Hill,T,(2009). "Operation Management Strategic Context & Management Analysis", London Mac millan press Ltd, London.
- 5- Svitlana, K. Ludmyla, D. Yuriy, H. (2020). " Human Resources Reengineering as a Direction of the Strategy of Anti-Crisis Development of Corporate Structures", Research Journal Vol.24, p:88-100.
- 6- Shiraz, H. Ahlam, K. Dalila, B. (2019). "Re-engineering the Administrative Processes as a Modern Administrative Entry to Improve the Organizational Performance of Algerian Economic Institution -Case Study of Sonalgez Biskra-", Journal of International Economy& Globalization, Vol.2, No.1, p:81-102.
- 7- Souad, D. Mohammed, K. (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", Administrative and Financial Sciences Review Vol.: 05, No. 2. P: 455-474.

- 8- Yassine, F. (2022). "The effect of business process re-engineering on organizational capabilities: Evidence from five-star hotels". Academy of Strategic Management Journal, Vol.21, No3, p:1-11.

Re-engineering human resources and its role in achieving sustainable competitive advantage A field study on a sample of Iraqi private companies

Nada Abdel Hassan Jawad

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Department of Missions and Cultural Relations

Abstract:

The current study aimed to identify the level of dimensions of both human resource re-engineering and sustainable competitive advantage, in addition to knowing the nature of the relationship between the dimensions of the studied variables in the Iraqi private companies. (17) A questionnaire for its lack of validity, and the number of questionnaires valid for analysis was (372) with a response rate of (82.67%). The results of the study showed the existence of a role for human resources re-engineering (the organizational dimension, the human dimension, the technological dimension, the technical dimension) in promoting sustainable competitiveness in Iraqi private companies. Management and Employees To encourage its employees to present new ideas that keep pace with scientific and technological developments, and to make updates and changes in work methods from time to time in order to respond to the requirements of its customers in an agile manner in order to enhance its competitive position.

Keywords: human resources re-engineering, sustainable competitive advantage, Iraqi private companies.