



أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك
الأردنية

أعدت من قبل

معتز علي عبد الخزاعلة

أشرف عليها

الأستاذ الدكتور بلال خلف السكارنة

قدمت هذه الرسالة كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على

درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

حزيران 2022

نموذج تفويض

أنا معتز علي الخزاعلة، أفوض جامعة الاسراء بتزويد رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات،
أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: معتز علي عبد الخزاعلة

التاريخ: 10/06/2022

التوقيع:

Authorization form

I'm Motaz Ali Alkhazaleh, I authorize Al-Isra University to provide my thesis, both paper and electronic, to libraries, organizations, and institutions concerned with research and scientific studies upon their request.

Signature:

Date: 10/06/2022

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء

التنظيمي في الجمارك الأردنية

وقد أجزت بتاريخ 2022/ 6 /7

التوقيع	الجامعة	الصفة	أعضاء لجنة المناقشة
	جامعة الإسراء	مشرفاً ورئيساً	أ.د. بلال خلف السكارنه
	جامعة الإسراء	مناقشاً داخلياً	د. فرج عبد الله الحراحشة
	جامعة عجلون الوطنية	مناقشاً خارجياً	أ.د. علي فلاح مفلح الزعبي

الإهداء

إلي أمي وأبي حفظهما الله، أهدي إليكما هذا البحث المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر

لكما.

إلي زوجتي الغالية التي وقفت الى جانبي في السراء والضراء وكانت باستمرار مصدر

الحافز والتشجيع .

إلي عيون أولادي الأجل يزيد وعلي وسلمان ومحمد أهدي هذا البحث ليكون حافزاً لهم

للمزيد من المثابرة في تحصيل العلم

إلي جميع الأصدقاء الأوفياء وخص بالذكر الصديق يزن الخصاونة، الذين ما انفكوا يوماً

عن تقديم العون والمساعدة والدعم لي.

أُهدِي إِلَيْكُمْ جَمِيعاً رِسَالَتِي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علمنا ما لم نعلم، والشكر له سبحانه على جميع نعمه التي لا تعد ولا تحصى،
والصلاة والسلام على من بعثه الله هادياً ومبشراً ونذيراً... وداعياً إلى الله بإذنه محمد صلى الله
عليه وسلم. اللهم انفعنا بما علمتنا، وعلمنا ما ينفعنا، وزدنا علماً إلى علمنا.

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جامعة الاسراء بجميع كوادرها، وخص بالذكر مشرفي الأستاذ
الدكتور بلال خلف السكارنة ، وجزيل الشكر والعرفان إلى اللجنة الموقرة الدكتور فرج الحراشنة
والأستاذ الدكتور علي الزعبي على قبولها مناقشة رسالتي.

الباحث

معتز علي عبد الخزاولة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الاشكال.....
ل	قائمة الملاحق.....
م	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الاول
	الاطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة.....
3	2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها.....
5	3.1 أهمية الدراسة.....
5	4.1 أهداف الدراسة.....
6	5.1 فرضيات الدراسة.....

9 7.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

12 8.1 حدود الدراسة

13 الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

14 1.2 تمهيد

14 2.2 إعادة هندسة الموارد البشرية

14 1.2.2 تمهيد

14 2.2.2 مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

16 3.2.2 أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية

17 4.2.2 العناصر الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية

18 5.2.2 خصائص إعادة هندسة الموارد البشرية

19 6.2.2 أهداف إعادة هندسة الموارد البشرية

20 7.2.2 أهمية تصنيف إعادة هندسة الموارد البشرية

21 8.2.2 معايير إعادة هندسة الموارد البشرية

22 3.2 الاداء التنظيمي

22 1.3.2 تمهيد

22 2.3.2 مفهوم الاداء التنظيمي

24 3.3.2 أهمية الاداء التنظيمي

25 4.3.2 ابعاد الاداء التنظيمي

26 5.3.2 خصائص الاداء التنظيمي

266.3.2 العوامل التي تؤثر على الاداء التنظيمي
277.3.2 عناصر الاداء التنظيمي
278.3.2 أقسام الاداء التنظيمي
294.2 الدراسات السابقة
405.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
416.2 نبذة عن دائرة الجمارك الاردنية

44 الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

451.3 تمهيد
452.3 منهج الدراسة
453.3 مجتمع الدراسة
464.3 عينة الدراسة
475.3 أداة الدراسة
481.5.3 صدق اداة الدراسة
512.5.3 ثبات اداة الدراسة
566.3 إجراءات الدراسة

59 الفصل الرابع

نتائج الدراسة

60فرضيات الدراسة
62اختبار الفرضيات

71

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

71	النتائج.....
75	التوصيات.....
76	قائمة المراجع.....
83	الملاحق.....
93	الملخص باللغة الإنجليزية.....

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها لعينة الدراسة	.1
49	قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية والدرجة الكلية	.2
50	معاملات الارتباط بين مجالات استبانة درجة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية ببعضها والدرجة الكلية	.3
51	قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية والدرجة الكلية	.4
52	قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة أداة الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية والدرجة الكلية	.5
55	معاملات الارتباط بين مجالات استبانة درجة الأداء التنظيمي ببعضها والدرجة الكلية	.6
56	قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة الاداء التنظيمي والدرجة الكلية	.7
58	المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأداء التنظيمي وأثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية	.8
61	المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لأثر إعادة هندسة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية	.9
63	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.10
64	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (VIF)	.11
65	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة	.12
66	تحليل الانحدار المتعدد لأثر إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها على الأداء التنظيمي	.13
67	تحليل الانحدار البسيط لأثر العوامل البيئية على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية	.14
68	تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية	.15
70	تحليل الانحدار البسيط لأثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي	.16

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
8	أنموذج الدراسة	.1

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
83	قائمة المحكمين	أ.
84	الاستبانة بصورتها النهائية	ب.

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية

اعدت من قبل

معتز علي عبد الخزاعلة

أشرف عليها

الأستاذ الدكتور بلال خلف السكارنة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الكمي والتحليلي، من خلال تطوير استبانة تتعلق بإعادة هندسة الموارد البشرية، واستبانة تتعلق بالأداء التنظيمي والتي تم توزيعها على عينة اشتملت على (340) موظفاً، من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ممن يشغلون الوظائف القيادية والاشرفية من مسميات مدير - مساعد مدير - رئيس قسم - رئيس وحدة تخلص في المراكز الداخلية والحدودية والمديريات التابعة للدائرة والبالغ عددهم (545) موظفاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية. وفي ضوء النتائج فقد اوصت الدراسة ضرورة تنمية وتطوير العاملين واستمرارية التعلم والنمو في الدائرة، والتركيز على أخذ التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والعمل على تحسينها.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الموارد البشرية، الاداء التنظيمي، دائرة الجمارك \ الأردن.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها

3.1 اهمية الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 انموذج الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

8.1 حدود الدراسة

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يعتبر المورد البشري العنصر الرئيسي لإنجاز أي عمل فهو الأساس في وجود الحياة، كما أن جميع المؤسسات سواء كانت ربحية أو خدمية أو حكومية تسعى دائما للارتقاء باختيار الموارد البشرية ذات المؤهلات والمواهب القادرة على إنجاز الأعمال والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة عالية، حيث تسعى المؤسسات باستمرار لتحفيزهم وتدريبهم وتطويرهم من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب في الأداء، ولهذا يوجد لدى جميع المؤسسات سواء كانت خاصة أم حكومية وحدة مختصة بالموارد البشرية لديها وتكون شريكاً استراتيجياً في صنع القرارات وتعنى بجميع الموارد البشرية العاملة لدى تلك المؤسسات وكذلك المؤهلات المرتقبة للعمل في المستقبل في تلك المؤسسات، ونتيجة التغيرات الملحوظة التي حدثت والتطورات ودخول التكنولوجيا أصبح من الضرورة ان تواكب إدارة الموارد البشرية تلك التطورات الحاصلة.

وتعتبر إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية من إحدى الأساليب التي يمكن للمؤسسات استخدامها لمواكبة التطورات، حيث تركز فلسفة إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية على افتراض أن هناك إشكاليات وقصور في مختلف العمليات داخل المؤسسة مما لا يكفي معها التعديلات والتحسينات الجزئية، بل تحتاج إلى إعادة رسمها من الصفر أو بشكل جذري (الحوسني، 2012).

كما أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، ساهم ويساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، وما تتيحه

من تطبيقات تمكن الاستفادة من المعارف المتاحة وإدارتها لصالح المؤسسات (العامر، 2020).
حيث تسهم هذه التحسينات في الرفع من كفاءة الأداء التنظيمي لدى المؤسسات.

ومن هنا لابد لنا من دراسة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية لما ستقدمه من اسهام علمي قد يفيد إدارة الجمارك الأردنية من استغلال الأساليب الحديثة في إدارة مواردها البشرية لتتمكن من الأداء بكفاءة لتكون من الدوائر الرائدة في محيطها.

2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها:

تعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية إحدى الأساليب التي يوجد لديها تأثير هام ومباشر على إدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تعتبر عملية ديناميكية جذرية متكاملة، حيث تسهم هندسة الموارد البشرية في إحداث تغييرات وتحقيق للأهداف المنشودة منها في إيجاد موارد بشرية متميزة ومضيفة للقيمة ولها دور في بناء المنظمات (خان وأخرون، 2021).

كما أكدت دراسة المري والقوسمة، (2020) أن هنالك العديد من الأساليب التي تركز على تحسين الأداء التنظيمي وحيث انه يعتبر الأداء التنظيمي من المواضيع التي تحظى بإهتمام علماء الإدارة إلا أنه لايزال هنالك نقصاً في الدراسات التي تناولت موضوع الأداء التنظيمي في القطاع العام.

ومن هنا وتماشياً مع الخطة الإستراتيجية (2020-2022) للجمارك الأردنية الصادرة عن لجنة الخطة الإستراتيجية في مديرية الإستراتيجيات والتطوير المؤسسي في الجمارك الأردنية، ومن خلال ماورد ضمن تحليلها البيئي في تناول نقاط الضعف في بيئتها الداخلية ضمن مواردها البشرية أنه يوجد نقص في الخبرات الخاصة لدى كوادرها، وعدم الربط بين نظام الحوافز وتقييم الأداء، وعدم وجود مسار وظيفي واضح ومنتشور، كما أنها ركزت في خطتها على الأداء التنظيمي لديها ووحداتها البشرية كونها تعتبر الركيزة الأساسية في إنجاز عملها وتقديم خدماتها لتصل إلى تحقيق

أهدافها، وحيث ان تطوير الأداء يعتبر من المحاور الإستراتيجية لدى الجمارك الأردنية، تمت الإشارة اليه ضمن قائمة المشاريع الرئيسية والتشغيلية في مبادراتها نحو تطوير هيكله المديرية والمراكز الجمركية وإعداد الدراسات والأبحاث حول الرضا الوظيفي وقياس الإبداع والحاكمية المؤسسية والسعي نحو تطوير أداء موظفيها.

ومن جانب آخر لابد من الإشارة إلى أهم القضايا والتحديات التي تواجه دائرة الجمارك التي وردت في الفصل (1503) لوزارة المالية/ دائرة الجمارك هو التطور التكنولوجي المتسارع وأثره على البيئة التكنولوجية للدائرة فيما يتعلق بمواكبة التطورات، وتغير أولويات العمليات الجمركية نتيجة لظهور منهجيات جديدة في جمارك القرن الواحد والعشرين من حيث إيجاد التوازن بين أمن التجارة من جهة وتسهيل إجراءاتها من جهة أخرى، وكذلك النقص في كوادرها البشرية، وبناء على ذلك تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية؟

ويتفرع لدينا من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر للعوامل البيئية على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الجمارك الأردنية؟
- 2- هل يوجد أثر للتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الجمارك الأردنية؟
- 3- هل يوجد أثر لثقافة العمل على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الجمارك الأردنية؟

2.1 أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة من جانبين رئيسيين هما:

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها ستتناول الجوانب الفلسفية والفكرية حول مواضيع إعادة هندسة الموارد البشرية والأداء التنظيمي وستوضح جوانب الغموض في تطبيقه على الجمارك الأردنية وتقديم إطار نظري متكامل حول متغيرات الدراسة من شأنه أن يسهم في تعزيز أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وتقديم مساهمات لأبحاث مستقبلية حول مواضيع الدراسة وإثراء المكتبة الأردنية في مواضيع إعادة هندسة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها ستقدم نتائج مثبتة إحصائياً لأثر إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية، كما أنها ستقدم بعض الإقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تفيد في الأبحاث المستقبلية وتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية على الجمارك الأردنية كون هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الحديثة التي ستقوم على دراسة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية.

4.1 أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة الرئيسية والثانوية بالأمور التالية:

- بيان أثر العوامل البيئية على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

- بيان أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.
- بيان أثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.
- بيان الأثر الفكري لإعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية.

5.1 فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وانموذج الدراسة ومتغيراتها قام الاحث بصياغة

الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل البيئية على

الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الجمارك الأردنية.

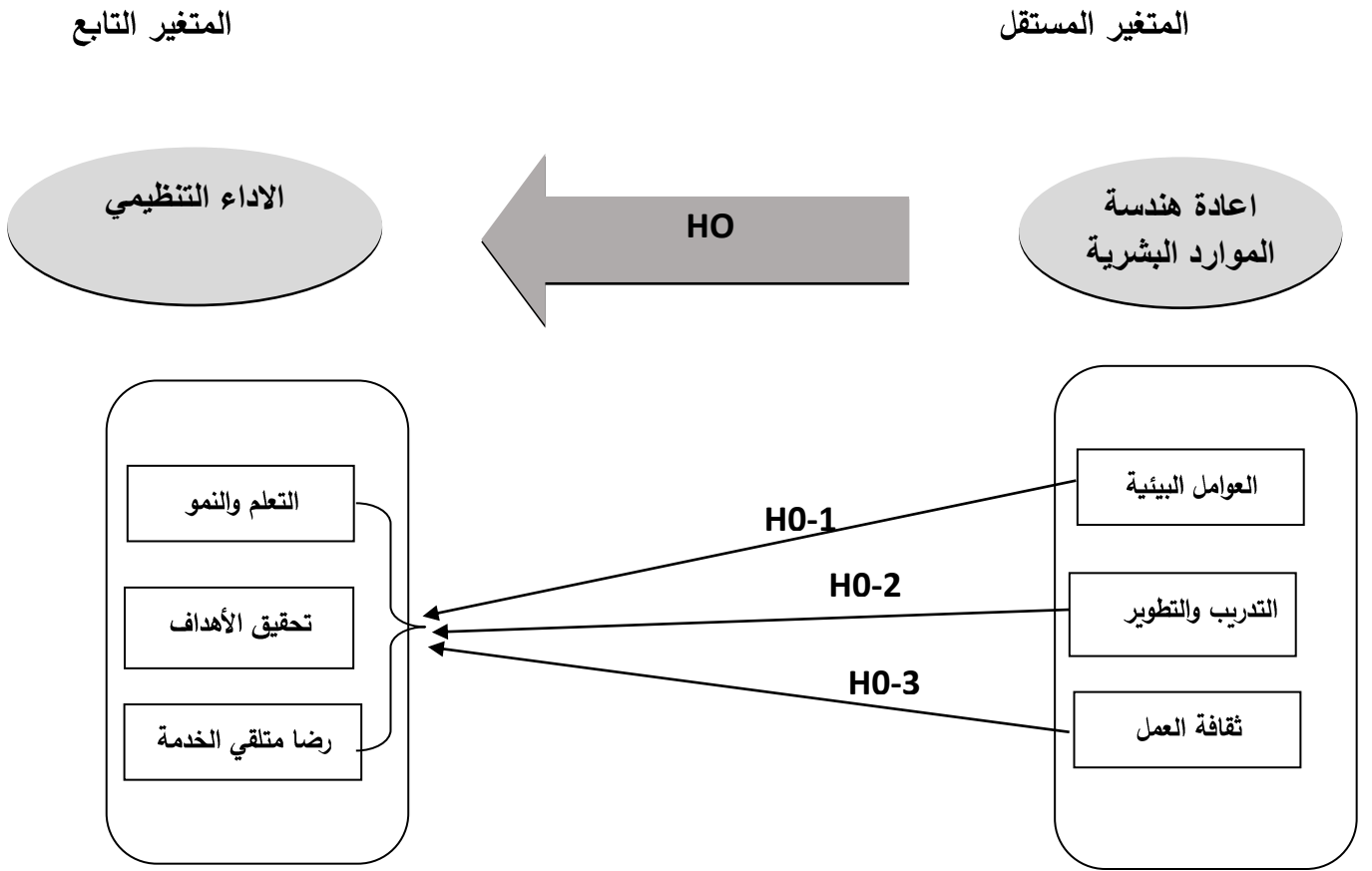
H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على

الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الجمارك الأردنية.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتثاقف العمل على

الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الجمارك الأردنية.

6.1 أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات الواردة في الجدول التالي:

المتغيرات	الدراسات التي تم الاعتماد عليها
المتغير المستقل: إعادة هندسة الموارد البشرية (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل)	(الدعجة، 2021)، (خان وآخرون، 2021)، (الطبال، 2021)، (العزب، 2016)، (Elyas et al, 2017)
المتغير التابع: الأداء التنظيمي (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة)	(العياشي وآخرون، 2021)، (عباس، عباس، 2021)، (رؤوف، 2021)، (الكثيري، مهلار، 2021)، (المري، القواسمة، 2020)، (Ahmed et al, 2020)

7.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

أولاً: إعادة هندسة الموارد البشرية: "هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، وتقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية قدرة المؤسسة التنافسية" (خان وآخرون، 2021).

وتعرف اجرائياً: قدرة دائرة الجمارك على إعادة تشكيل وتوزيع مواردها البشرية لزيادة قدرتها على أداء الأعمال والواجبات المناطة بها بشكل فعال وكفؤ من خلال تعزيز المعارف والمهارات لرأس المال البشري وتحويله إلى رأس مال فكري يمكن الدائرة من اكتساب الميزة التنافسية. وسوف تقاس من خلال الأبعاد التالية:

1. العوامل البيئية: هي كل ما يؤثر على أداء وإنتاجية الموظفين داخل المؤسسات سواء كانت عوامل مادية أو معنوية، وسواء داخلية أم خارجية، والتي من الممكن أن تؤثر على سير آلية العمل و الإبداع (الدعجة، 2021).

وتعرف اجرائياً: أنها جميع المؤثرات الداخلية والخارجية سواء كانت مادية أو معنوية التي قد يكون لها تأثير على أداء الأنشطة وفاعلية إدارة المورد البشري في دائرة الجمارك

2. التدريب والتطوير: هي إعادة التأهيل للموارد البشرية وتعزيز قدراتها في مجارة التطورات المتسارعة للتكنولوجيا، حتى تصبح قادرة على مواجهة متطلبات العمل والنهوض بالمؤسسة، ومواجهة التغييرات والتحديات (الدعجة، 2021).

وتعرف اجرائياً: عبارة عن المجهود الذي تبذله دائرة الجمارك بتزويد موظفيها بالقدرات والمهارات والافكار التي تحتاجها لاداء متطلبات العمل الحالية ومواجهة الاحتياجات المستقبلية.

3. ثقافة العمل: إعادة لتشكيل شخصية المنظمة المتجسدة في الفهم المشترك لرسالة المنظمة، وقيمها، والعلاقة بين المرؤوسين والمدراء والعكس صحيح، وتعزيز شعور الانتماء وتبادل الأفكار داخل المنظمة واستدامتها (Kpakol & Amah, 2014).

وتعرف اجرائياً: قدرة دائرة الجمارك على نشر وتوطين رسالتها وقيمها لدى الموظفين وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم والعلاقات التي تجمعهم مع رؤوسائهم بهدف زيادة الشعور بالانتماء والولاء.

ثانياً: الأداء التنظيمي: الأداء يمثل الناتج المرغوب أو المراد تحقيقه والوصول إليه من قبل المنظمة، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، و مفترضا قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، و بما أنه ينظر إلى الأداء على أنه الناتج لمختلف الأنشطة و الأعمال التي تمارسها الشركة، فإن قياسه يتحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه و مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله (عباس، 2020).

وتعرف اجرائياً: كيفية وقدرة دائرة الجمارك على الاستغلال الامثل لمواردها واستثمارها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

وسوف تقاس من خلال الابعاد التالية:

1. التعلم والنمو: هو المقدار الذي يتعلمه الموظفين في المؤسسات بما يحقق لديهم النمو في كافة المجالات (المري والقواسمة، 2020).

وتعرف اجرائياً: انها قدرت دائرة الجمارك على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال تشجيعهم وحثهم على التعلم ونشر المعرفة وتوفيرها للعاملين والاهتمام بالمسار الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الاردنية وكذلك ايجاد روح الابداع والتفكير وحل المشكلات لمواكبة التغييرات المتسارعة التي تطرأ على الساحة المحلية والعالمية.

2. تحقيق الأهداف: هي القدرة على تحقيق الأهداف سواء كانت فردية أم جماعية، قصيرة أم متوسطة أم بعيدة الأجل، ولا بد من أن تكون الأهداف قابلة للقياس وواضحة ومحددة زمنياً (المري والقواسمة، 2020).

وتعرف اجرائياً: تعريف الموظفين بأهداف الدائرة ومشاركتهم نحو تحقيقها من خلال المتابعة المستمرة شريطة ان تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها وتكون ذو صلة بعمل الدائرة ومحددة ضمن جداول زمنية.

4. رضا متلقي الخدمة: هي عبارة عن فلسفة تبين المسؤولية والقدرة على تلبية احتياجات متلقي الخدمة وإدارة توقعاتهم والتنبؤ فيها، والاهتمام بخلق قيمة مضافة لهم (Nobar & Rostamazadeh, 2018).

وتعرف اجرائياً: على انها مدى رضا المتعاملين مع الدائرة من خلال ايجاد توافق بين توقعات متلقي الخدمة ومقدار الخدمة التي يحصل عليها فعليا وتقديم حلول للمشاكل التي قد تطرأ على الساحة بما لا يخالف القوانين المعمول بها.

8.1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالحدود التالية:

1. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على العاملين في دائرة الجمارك الاردنية ممن يشغلون الوظائف القيادية والاشرفية
2. الحدود الزمانية: انجزت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 2022/2021.
3. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على دائرة الجمارك الأردنية.
4. الحدود العلمية: تمثلت الدراسة من متغيرين حيث تمثل المتغير المستقل في (إعادة هندسة الموارد البشرية) وتمثل المتغير التابع في (الأداء التنظيمي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تمهيد

2.2 إعادة هندسة الموارد البشرية

1.2.2 تمهيد

2.2.2 مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

3.2.2 أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية

4.2.2 العناصر الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية

5.2.2 خصائص إعادة هندسة الموارد البشرية

6.2.2 أهداف إعادة هندسة الموارد البشرية

7.2.2 أهمية تصنيف إعادة هندسة الموارد البشرية

8.2.2 معيقات إعادة هندسة الموارد البشرية

3.2 الاداء التنظيمي

1.3.2 تمهيد

2.3.2 مفهوم الاداء التنظيمي

3.3.2 أهمية الاداء التنظيمي

4.3.2 ابعاد الاداء التنظيمي

5.3.2 خصائص الاداء التنظيمي

6.3.2 العوامل التي تؤثر على الاداء التنظيمي

7.3.2 عناصر الاداء التنظيمي

8.3.2 أقسام الاداء التنظيمي

4.2 الدراسات السابقة

5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

6.2 نبذة عن دائرة الجمارك الاردنية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تمهيد:

تم في هذا الفصل استعراض مرتكزات ومفاهيم الدراسة الحالية وعرض الاطار النظري للدراسة كم تم ورودها في الدراسات والادبيات، وكما يلي:

2.2 إعادة هندسة الموارد البشرية:

1.2.2 تمهيد

إن الهندسة الإدارية هي احد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات في تسعينيات القرن الماضي لتحسين أدائها. وظهر مفهوم الهندسة الإدارية لأول مرة عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي (Michal Hammer and James Champy) كتابهما الشهير (هندرة المنظمات)،ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة جديدة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من دعوة صريحة وبشكل جذري في جميع الإجراءات، والأنشطة، والاستراتيجيات التي تقوم عليها كثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس، كما يعد مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية، حيث يعود الفضل لهما في انتشار المفهوم، وحظي بشهرة كبيرة في مجال الإدارة (حسين، 2007).

2.2.2 مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

إن المتتبع للدراسات التي أجريت في هذا المجال، يلاحظ أن الهندسة الإدارية وردت بعدة مسميات مثل الهندسة الإدارية، إعادة هندسة الأعمال الإدارية، الهندرة، كما أنها وردت بتعريفات

مختلفة شيئاً ما بصياغتها، إلا أنها تتفق في مضمونها. ومن هذه التعريفات، تعريف مايكل هامر وجيمس شامبي (1995) للهندسة الإدارية بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الإدارة الحاسمة التكلفة والجودة والسرعة".

ويعرفها هامر وستانتون (Hammer and Stanton, 2000) بأنها " إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء. ويرى بورك (Burk, 1987) أن الهندسة الإدارية تعني تغيير المنهج الأساسي للعمل لأجل تحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة، والتكلفة، والجودة.

كما ويعرف ريموند مانجانيلي (Amodeo, 2007) الهندسة الإدارية بأنها التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وللنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ويضيف حسين (2007) ، أن الهندسة الإدارية مدخل منطقي منظم من اجل تحسين العمليات الإدارية ، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات.

ويبين اللوزي (1998)، أن الهندسة الإدارية هي إعادة التفكير المبدئي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، من اجل تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء مثل التكلفة، والجودة، والخدمة السريعة.

ان هندسة الموارد البشرية او الهندرة تعني البدء من جديد أي من نقطة الصفر وان الامر لا يعني عملية إصلاح وترميم الوضع القائم او إجراء تغييرات تجميلية وانما يعني التخلي التام عن

إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة لمواجهة التغييرات الجذرية المفاجئة التي طرأت على الأحداث المؤثرة في السوق. (البحيري، 2015)

كما تعرف أيضا بأنها : إعادة النظر في الاسلوب المتبع في تجزئة العمل من مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الاساسية الكلية ضمن عمليات مترابطة ومتماسكة اي ان المنظمة تبدأ من الصفر في إعادة تصميم وترتيب عملياتها من ضمنها العمليات البشرية (حريم, 2003 : ص291) ومن جانب آخر يعتبر مفهوم الهندرة هو مدخل التطوير، حيث يركز على العمليات التي تتجلى في المرونة والسرعة و التصميم والتغيير الجذري بهدف تحسين الإنتاجية في الهياكل التنظيمية للشركات. (خلف، 2019).

ان عملية الهندرة تركز على التغيير الكامل من أجل تحسين الإنتاجية كما وكيفا ومناولتها بهدف إرضاء العملاء، إضافة إلى زيادة كفاءتها الإدارية وفعاليتها، باحداث تغيير جوهري في بنائها التنظيمي من جذوره، مما يجعلها أكثر المعايير المناسبة للملائمة لمداخل التطوير (الدعجة، 2021).

3.2.2 أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية

حيث تبرز أهمية الهندرة كأحد الاساليب الادارية والهندسية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها وللهندرة أهمية تعود على المنظمات عند تطبيق هذا الاسلوب وهي كالآتي: (دمنهوري , 2013 : ص56)

- تمكين الموظفين بالسلطات والحرية في العمل والمبادرة في تحسين أعمالهم بدرجة من الاستقلالية مع تحمل مسؤولياتهم عن نتائج تلك المبادرة وتأسيس قواعد العمل والابداع والابتكار لديهم
- تساعد في تطوير طرق وأساليب أداء العمل التي من شأنها المساهمة في زيادة رضا العملاء من خلال عملية الاتصال واستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي.
- المساهمة في تعزيز جودة ومستوى المنتج ورفع مستوى الانتاجية ومنع ازدواجية الاداء وترشيد التكاليف وتقليل النفقات.
- يساعد على وضوح الصورة الكاملة للعمل ومعرفة الحواجز التنظيمية والتشغيلية التي تقف عائق أمام العمل والتي تطيل الفترة الزمنية لتقديم المنتج مما يعمل على تحقيق الدمج الذي يؤدي إلى خفض مراحل الاداء وتقليل الاخطاء وتكلفتها.
- الاسهام في وضع قرارات مستقلة وفاعلة بعيدا عن الاساليب المركزية و البيروقراطية بشكل يسمح بادخال تغييرات و تفعيل طرق جديدة لعملية الاشراف والرقابة المباشرة من الادارة العليا.

4.2.2 العناصر الرئيسية لإعادة هندسة الموارد البشرية:

تتمثل العناصر الرئيسية للهندرة بما يأتي:

- إعادة التفكير الجوهري: إن إعادة الهندسة هي طريقة جديدة في التفكير، كما وتعتبر تغييرا جذريا بهدف التطوير، وهي بالتالي تجيب عن التساؤلات التالية: لماذا نفعل ما نفعله؟ ولماذا نقوم به في هذه الطريقة؟ ثم ننتقل بعد ذلك إلى ما يجب أن تفعله منظومة التعليم وكيف؟

- إعادة التصميم: تشمل إعادة الهندسة الإدارية حلولاً جذرية للمشاكل الحالية، وبالتالي فإن إعادة التصميم تكون بالتغيير الجذري، وليس مجرد تغييرات ظاهرية أو سطحية للوضع القائم، لذلك فإنها تعني التجديد والابتكار، وليس مجرد تعديل أو تغييرات سطحية (حسين، 2007).

5.2.2 خصائص إعادة هندسة الموارد البشرية:

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الهندسة الإدارية والتي تشير إلى أن الهندسة الإدارية تعبر عن تغييرات جذرية وجوهرية في المنظمة، والتي تنعكس على انجاز العمل بعيداً عن الركود والروتين المقيد من أجل زيادة الإنتاج والتخلص من الفشل والتراجع والمحافظة على ديمومة التطور. وبالتالي يمكن القول أن الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها هندسة الأعمال الإدارية هي كالتالي: (رفاعي، 2006).

- **الدمج الوظيفي:** ويكون ذلك بدمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.
- **اتخاذ القرارات من قبل الموظفين:** تمكن الهندسة الإدارية الموظفين إلى اتخاذ قراراتهم بدلاً من اللجوء إلى الرؤساء للحصول على قرار معين يخص العمل، لذلك يصبح اتخاذ القرار جزءاً من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكراً على المدراء فقط.
- **تنوع خصائص العمليات:** نتيجة إلى عصر الأسواق المتنوع فإن ذلك يستدعي تنوع العمليات لكي تتناسب مع المدخلات الإنتاجية المختلفة.
- **تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها:** وهو إخضاع إجراءات العمل وعملياته لطبيعة العملية نفسها، وليس وضع خطوات متتالية، وهذا بدوره يؤدي لسرعة انجاز العمل وتوفير الوقت والجهد.

- انجاز العمل في مكانه: تساعد الهندسة الإدارية في نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء العام وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة اكبر وتكاليف اقل وذلك من خلال اختصار الخطوات في تامين الاحتياجات.
- خفض مستوى الرقابة والمتابعة: إن أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية يساعد على إتباع أسلوب رقابي متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب رقابة مؤجلة، وهذا يعني التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة واتخاذ إجراءات في حال اكتشاف الخطأ والنظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية.
- الجمع بين المركزية و اللامركزية: إن التنظيمات التي تطبق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية تستطيع الجمع بين ميزات المركزية و اللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، و في نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

6.2.2 أهداف إعادة هندسة الموارد البشرية:

- إن الاستفادة من هندسة الأعمال الإدارية يتحقق بتحديد أهدافها، ولقد تم تحديد أهداف الهندرة الإدارية بما يأتي: (هامر, 2000).
- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويكون ذلك في تغيير أسلوب العمل وأدواته ونتائجه من خلال تمكين العاملين من القيام بالعمل وتصميمه بناء على احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- التركيز على العملاء: ويكون ذلك بتوجيه المنظمة للتركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم ويكون ذلك من خلال إعادة بناء العمليات لتحقيق ذلك.

- تحقيق السرعة: حيث أن إعادة هندسة الأعمال الإدارية يمكن المنظمة من القيام بأعمالها بالسرعة الممكنة وذلك من خلال توفير كل ما يلزم لاتخاذ القرارات.
- تحقيق الجودة: حيث أن أسلوب إعادة هندسة الأعمال الإدارية يعمل على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء لتتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم.
- خفض التكلفة: ويكون ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير مهمة أو ضرورة والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

7.2.2 أهمية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية:

إن تطبيق مبادئ إعادة هندسة الموارد البشرية له فوائد كثيرة ومتعددة على المنظمة ويساعد ذلك على كفاءة وقدرة المنظمة في مواجهة التحديات، ويمكن تلخيص فوائدها بما يأتي: (اللوزي، 2001: 183)

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، ويكون ذلك بجمع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في وظيفة واحدة بشكل معين لتوفير الوقت وخفض التكاليف وتنسيق الأعمال.
- تحول المهام من بسيطة إلى مركبة يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- زيادة في استقلالية الأفراد في أداء المهام، بحيث يتم الاستفادة من الأفراد القادرين على المبادرة والإبداع والابتكار.
- التشجيع على التعليم بالإضافة إلى التدريب، وذلك من أجل تنمية قدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حتى يصبح الأداء الجيد من أولويات العاملين.

- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا بدوره يؤدي إلى انجاز الخطوات في وقت واحد، وتقليل الوقت بين خطوات العمل.

8.2.2 معيقات إعادة هندسة الموارد البشرية:

إن إعادة هندسة الموارد البشرية هو منهج إداري حديث يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فاعليته وقد تؤدي إلى فشله ويمكن إجمال تلك المعوقات بما يأتي: (ريحان، 2014: 50-51).

- ضعف الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة ، وغياب الرؤية الواضحة لديها اتجاه هذا المفهوم.
- الإجراءات الإدارية المعقدة المتبعة حالياً، والسيطرة البيروقراطية على النظم الإدارية.
- اللجوء إلى الإصلاحات الإدارية عند تطبيق مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية بدلاً من التغيير الجذري.
- التركيز على الإدارات، والهيكل التنظيمي فيها، وعدم التركيز على العمليات الإدارية الممارسة من قبل الإدارات.
- الوقت والجهد الذي تستغرقه الإدارة المركزية في دراسة الوضع الحالي.
- غياب الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق هندسة الموارد البشرية في الدول المجاورة.
- غياب المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الجيد.
- عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة
- الخوف من الفشل، والسعي لمقاومة التغيير، وذلك بسبب غياب الوعي بأهمية الهندسة.
- قلة الموارد المالية التي تحتاجها عملية إعادة هندسة الموارد البشرية.

2.2 الاداء التنظيمي:

1.3.2 تمهيد

يعد الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مختلف المجالات، وذلك لأهمية الأداء على مستوى كل من الفرد والمؤسسة، حيث أن المؤسسات تحاول دائماً أن ترتقي بأداء عاملها للوصول إلى الرؤى، والأهداف، والقيم الجوهرية التي تريد هذه المؤسسات تحقيقها (عاشور، 2010).

2.3.2 مفهوم الاداء التنظيمي

وعرف محمد (2001: 17) الأداء على أنه: "مقدرة الفرد على تحقيق، وإتمام المهمات التي تنص عليها وظيفته وهو يعكس الكيفية، أو الطريقة التي يلبي فيها الفرد متطلبات الوظيفة". وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ويعرف الجساسي (2010: 3) الأداء بأنه "القيام بالشيء أو تأدية عمل أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، أي أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما".

إن نجاح واستمرارية أي مؤسسة وبغض النظر عن النشاط الذي تمارسه يتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قام العاملين بممارسة أعمالهم، وإنجاز مهامهم على أكمل وجه، وكما هو مخطط له من قبل الإدارة فإن المنظمة سوف تحقق أهدافها المنشودة وهي الأهداف التي تتمثل في البقاء، والنمو، والتوسع، والعكس صحيحاً إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، حيث سيكون

هذا الأداء عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى انتهاءها، وزوالها (رؤوف، 2021).

ان مفهوم الاداء التنظيمي يتفاوت لدى المنظمات تبعاً لأهدافها، وتوجيهاتها، وتبعاً لفهم المديرين لذلك. هذا الفهم المنبثق من رؤى الباحثين المتعددة في هذا الموضوع، وان الاداء الفعال يتحقق من خلال قدرت المنظمة على ادارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف، ومواجهة التغييرات البيئية من أجل تطوير الابتكار بشكل يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق اكبر عائد للمنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتفعين منها (عبدالرحيم، 2022).

يعد الأداء التنظيمي من أكثر الموضوعات حداثة في مجال الإدارة، لأن مدى التعرف على الأداء التنظيمي يساعد إدارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة من خلاله التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف، كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة واستعدادها إلى النتائج التي حددتها مسبقاً، لذا فإن قياس الأداء وتقييمه في أي منظمة لا بد أن يكون شاملاً لكل مكوناتها، فلا يكتفى بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المنظمة، ولا تقييم المنظمة بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا فإن عملية تقييم الأداء التنظيمي ينبغي أن تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور المستفيدين (العايشي، 2021).

وهناك العديد من التعريفات للأداء التنظيمي، فهناك من عرفه بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في المؤسسات في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية

والذي يؤدي إلى تفوقها في العمل ويضاعف من قدرتها على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها وفي مجالات إدارية عديدة بكفاءة وفاعلية، وبموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها" (عاشور والشقران، 2010).

فالأداء التنظيمي يعتبر من الركائز الرئيسة للمنظمات، وهو نشاط مكمل لمهامها الأساسية التي تضطلع بها، وهو من الموضوعات التي بدأت المؤسسات الحكومية الاهتمام به حديثاً، في سبيل تطوير الأداء الكلي لها، وزيادة قدرة وحداتها الإدارية على استغلال الموارد المتاحة بشكل كفاء وفعال، وجمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعمل والعاملين، وتقدير مستوى ونوعية أداء كل منهم، واستغلاله بما يفيد التنمية والتطوير الإداري داخل المؤسسات (شقران، 2010).

ويمثل الأداء التنظيمي الركيزة الأساسية للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها : (الإنتاجية، الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، القدرة على الإبداع والابتكار، درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات) (شوابكة، 2008، ص44).

3.3.2 أهمية الأداء التنظيمي:

يرى شيخة، (2010، :332) أن للأداء التنظيمي أهمية بالغة داخل أية مؤسسة، فهو الوسيلة التي من خلالها يتم دفع المؤسسة لتنفيذ مخطتها بحيوية ونشاط، وتجعل المديرين يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر وتدفع العاملين للعمل بفاعلية ونشاط. وقد ذكر ماضي، (2014:77) ان أهمية الأداء تكمن على أنه:

- يحدد مدى قدرة المنظمة على استغلال القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة الفرد ودفاعيته تجاه عمله.
- يساهم في نجاح إدارة المؤسسة ومدى سلامة أنشطتها التي تعدها داخل المؤسسة وتنفيذها.
- يحدد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المؤسسة.
- رفع درجة جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في المؤسسة.
- مساعدة القيادات الإدارية في المؤسسة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء في المؤسسة.
- تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته.
- تقليل التكاليف وترشيد المصروفات مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.

4.3.2 ابعاد الاداء التنظيمي

هناك عدة أبعاد للأداء تشمل ما يلي (مخير ، 2000):

- مستوى أو وحدة التحليل (level of analysis)، وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة أو الجماعة الصغيرة، مستوى التنظيم (المؤسسة).
- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر من التالية : الإنتاجية، أو الفاعلية، أو الكفاءة، أو النوعية، أو تحقيق الربح، أو النمو، أو رضا الموظفين، أو رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار.
- قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية، وكمية، أو ذاتية.

- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى، أو متوسطه، أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو، أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

5.3.2 خصائص الاداء التنظيمي

- ولكي يكون الأداء متقدماً وفعالاً يجب أن يتمتع بالخصائص التالية (السلمي، 1985):
- وجود هياكل تنظيمية منبسطة (flat) بعيدة عن التدرج الهرمي، والتركيز على العمل في فرق.
- العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة، والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية.
- الاهتمام بالاتصال، وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرارات.
- وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة، مندمجين في عملية تعلم مستمر، ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة.

6.3.2 العوامل التي تؤثر على الاداء التنظيمي

- وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء لعل من أهمها ما ذكره عبد المحسن (2002):

أولاً: الاختلاف في حجم العمل فالمؤسسة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه مؤسسة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، ككفاءة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

7.3.2 عناصر الأداء التنظيمي:

عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز هنا عدة عناصر للأداء: كما بينها (Hynes, 1989)

1. الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات، واهتمامات، وقيم، واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات، أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

3. الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

8.3.2 أقسام الأداء التنظيمي:

الأداء هو السلوك الوظيفي الهادف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عاليتين ويمكن تقسيم الأداء على النحو الآتي كما وضحتها (هلال, 1999):

1. الأداء الظاهري: كالكلام، والحركة، وهذا ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.

2. الأداء الداخلي (الباطني): كالتخيل، والتصور، والتفكير، وهذا لا يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو التالي (مخير، 2000):

1 - الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في

الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق

أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. ويقاس أداء الفرد

في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه، وصولاً إلى التأكد

من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل

قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة. أما بالنسبة

لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف

المعيارية.

2- أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي

تقوم بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من

الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية. وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية

والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصيص، ونظم

إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصالات.

3 - الأداء المؤسسي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية. وموضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتشمل:

درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة، ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر أيدلوجية محددة للعمل، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة. ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة (الخزامي، 1999).

4.2 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة عبدالرحيم (2022) بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات". هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الأداء المهني في الجامعات، من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات، وتحديد مستوى الأداء المهني، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء بالجامعات.

- دراسة الدعجة (2021). بعنوان: " أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي: التعلم الريادي متغير معدل - دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان

هدفت إلى التعرف على أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الإحياء المنظمي والتعلم الريادي متغير معدل ، دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر في عمان. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، بناء على عينة عشوائية قوامها (209) موظفًا في شركات السفر والسياحة بالعاصمة عمان. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى عالٍ من الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إعادة هندسة الموارد البشرية كمتغير مستقل، و إعادة الإحياء المنظمي متغير تابع، والتعلم الريادي كمتغير معدل. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية على أبعاد الإحياء المنظمي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي.

كما أوصى الباحث بضرورة محافظة شركات السياحة والسفر على استمرارية الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية بمختلف أبعادها واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوى الاهتمام بها، مثل تشجيع العاملين على الابتكار والتوعية المستمرة بأهميته، وكذلك تقديم الدعم المالي لأنشطة البحث والتطوير للوصول إلى ابتكارات في الخدمات التي تقدمها تلك الشركات.

- دراسة خان وآخرون، (2021). بعنوان: إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة من خلال الأخذ بأراء موظفي إدارة الموارد البشرية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبيان لغايات جمع البيانات، حيث تم توزيع (58) استبانة على الافراد وتم استرجاع وتحليل (50) استبانة بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها التأكيد على حاجة المؤسسات إلى تغييرات جذرية في عمليات إدارة الموارد البشرية بمختلف مجالاتها، وتوفر مستوى مقبول من متطلبات تطبيقها، واوصت الدراسة ضرورة تطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق نتائج متميزة بتميز.

- دراسة عبدالقادر (2021) بعنوان " الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم " ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإبداع الإداري في مؤسسات القطاع الخدمي في ولاية الخرطوم - السودان إضافة إلى تحديد إذا ما كان هنالك دور للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة .ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (384) مديرا في القطاع الخدمي في ولاية الخرطوم ، حيث تم اختيارهم عن طريق استخدام غير احتمالية ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي: وجود أثر قوي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإبداع الإداري ، ووجود أثر قوي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الثقافة التنظيمية ، كما أوضحت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، وأن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري، وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام والوعي

بمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأكيد دورها في التطوير والتحسين المستمر، كما أنه يجب الحرص على تطوير الثقافة التنظيمية بشركات القطاع الخدمي في ولاية الخرطوم، وعلى الإدارات العليا في هذه المؤسسات الاهتمام بالثقافة التنظيمية من أجل تحقيق الإبداع الإداري .

- دراسة المري، القواسمة، (2020). بعنوان: أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة العدل القطرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة العدل القطرية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير الاستبانة لغايات جمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العدل القطرية، وبلغت عينة الدراسة (166) موظفاً وموظفة، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة وجود أثر لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية، ومن أهم التوصيات التركيز على استخدام المفاهيم العلمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

- دراسة العامر (2020) بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة اربد"

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة اربد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على (175) موظفاً في شركة كهرباء محافظة اربد، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإعادة هندسة العمليات الادرية بابعادها على أداء الموارد البشرية بأبعادها.

- دراسة الجبور (2019) بعنوان: " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة الموارد البشرية في مكتبات الجامعات الحكومية الأردنية والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى تعرف دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة الموارد البشرية في مكتبات الجامعات الحكومية الأردنية والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها، كما هدفت إلى معرفة أثر متغيرات: المسمى الوظيفي، والتخصص، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في إعادة هندسة الموارد البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من (275) فرداً، استجاب منهم (228) فرداً، أي ما نسبته (83%) من مجموع أفراد الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها جرى تطوير استبانة بينت النتائج أن تقدير العاملين لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة الموارد البشرية كان بدرجة كلية متوسطة، وأن مجالاً واحداً فقط من مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية هو: بيئة العمل، قد حاز على درجة تقدير مرتفعة، بينما حازت باقي المجالات على درجات تقدير متوسطة، وأن الدرجة الكلية للصعوبات التي تواجهها المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية الناتجة عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة الموارد البشرية كانت متوسطة، وأن أهم هذه الصعوبات، هي: الافتقار إلى وصف حديث للوظائف في المكتبة يتناسب مع التطورات الحديثة في العمل، والافتقار إلى الميزانيات اللازمة لتطبيق متطلبات هندسة الموارد البشرية، وقلة اهتمام إدارة المكتبة بالقيام بهندسة الموارد البشرية.

- دراسة خلف وحمادي وحسين (2019) بعنوان: هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد".

هدفت الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع هندسة إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مصنع السجاد العراقي في بغداد، وتقديم توصيات تساهم في تطبيق أفضل للموارد البشرية إعادة هندسة معمل السجاد العراقي للمساهمة في رفع مستوى أداء عمل الموظفين. قام الباحثون بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق هذا البحث على عينة عشوائية قوامها 90 عاملاً. أظهرت النتائج ان هناك درجة متوسطة في توافر متطلبات الهندرة في المعمل، كما تبين أن إعادة الهندسة لها دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المعمل.

- دراسة القرالة (2018) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام

التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في

محافظات جنوب الأردن.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاستقطاب، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، والتمكين) في تحسين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني والاستمراري والمعياري)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل المعتمد على المسح الميداني من خلال الاستبانة، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، والبالغ عددها (11) مديرية، وعدد العاملين فيها (9726) موظف، وتم إختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية وذلك لصعوبة حصر مفردات مجتمع الدراسة وبلغ حجم العينة (370) مفردة، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، هناك عدم قصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهناك اهتمام بدرجة مرتفعة لدى مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن لتحقيق الالتزام التنظيمي، وهناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. وبناء على ما سبق توصي الدراسة: بضرورة أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجي من خلال الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والشخصية للموظفين وذلك لتحقيق وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي في هذه المديريات. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري من هذه الرسالة للمتغير التابع.

- دراسة ابراهيم (2017) بعنوان: "مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق المرونة الإنتاجية في تلك الشركات"

هدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق المرونة الإنتاجية في تلك الشركات، إضافة إلى تحديد ما إذا كان التوجه بالتعلم يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (231) موظف وموظفة من الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. كشفت نتائج الدراسة إلى أن التوجه بالتعلم يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية. وقد أوصت الدراسة: ضرورة القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات. التأكيد على أهمية تبني التوجه بالتعلم من قبل الشركات، وذلك لما لها من أثر واضح في تعزيز العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

- دراسة سلامة وأحمد (2017)، بعنوان إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) ودورها في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الفندقية: دراسة تطبيقية على بعض فنادق الخمس نجوم المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية ومدى تدعيمه للقدرة التنافسية للفنادق المصرية ذات الخمس نجوم، والقاء الضوء على فوائد تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية وخصائصها ومبادئ تطبيقها في المؤسسات الفندقية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اشتملت العينة على (167) من المديرين والنزلاء، أظهرت النتائج أن المؤسسات الفندقية تهتم بإعادة هندسة الموارد البشرية، وأن تطبيقها في تلك المؤسسات ذو مستوى مرتفع، كما أن إعادة هندسة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً على المستوى الإداري وتحقيق الأهداف، كما أظهرت النتائج وجود أثر لإعادة الهندسة الموارد البشرية في القدرة التنافسية.

- دراسة الآغا (2016) بعنوان: "تحسين أداء المصارف الإسلامية في قطاع غزة عبر إعادة هندسة العمليات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها على تمكين العاملين، في المصارف الإسلامية العاملة في غزة على تحسين أدائها ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة الهندسة في المصارف الإسلامية، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (68) من المديرين ورؤساء الأقسام في المصارف الإسلامية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف الإسلامية.

- دراسة البجيري (2015) بعنوان: " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء

الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية"

هدفت إلى تعرف دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة

الصحة الفلسطينية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (167)

من رؤساء الاقسام والمديرين في الوزارة، تم اختيارهم بطريقة طبقية. أظهرت النتائج توافر

المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود

علاقة طردية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة Ahmed et al (2020) بعنوان:

Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مشاركة الموظفين ومشاركة المعرفة على الأداء

التنظيمي: دراسة تحديات الموارد البشرية في جائحة COVID-19، تم استخدام طريقة البحث

الكمي في هذه الدراسة، تم نشر تصميم أخذ العينات غير الاحتمالي مع التركيز على إطار أخذ

العينات المناسب في هذه الدراسة، واستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الإطار

المفاهيمي. ومن اهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن مشاركة الموظفين لها تأثير كبير وإيجابي

على الأداء التنظيمي وأن تبادل المعرفة له تأثير كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي وأوصت

الدراسة بأنه يتعين على المنظمات التفكير في كيفية الاستفادة من هذه الفرصة، حيث تعمل

المنظمات بشكل افتراضي، وفي هذه الحالة، يعد التحدي الأكبر لمديري الموارد البشرية لإدارة الموظف بفعالية.

- دراسة (Kalinina, Davydyuk & Horudzy (2020)، بعنوان:

Human Resources Re-engineering as A Direction of the Strategy of Anti-Crisis Development of Corporate Structures .

هدفت الدراسة إلى التعرف على ادوات اعادة هندسة الموارد البشرية في سياق تطوير استراتيجية مكافحة الازمات في هياكل الشركات، والتعرف على اثر عمليات هندسة الموارد البشرية في الحد من الازمات التي تواجهها الشركات الصناعية في اوكرانيا، تم استخدام المنهج النوعي الاستقرائي من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة، أظهرت نتائج الدراسة انها من خلال تطبيق عمليات اعادة هندسة الموارد البشرية من الضروري مراعاة العديد من العوامل المعقدة في الشركات والتي تتعلق بعملية الاعمال والميزانية والهيكل التنظيمي ونظام اماكن العمل، وأن اعادة هندسة الموارد البشرية تعد عنصراً مركزياً في استراتيجية تطوير الهياكل المؤسسية لمواجهة الأزمات.

- Novitasari, et al, (2020), Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment.

تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لموظف في شركة تصنيع مواد التعبئة والتغليف في إندونيسيا والذي يتوسط فيه الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي. تم جمع البيانات عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة إلى (271) من السكان من الموظفين. كانت نتائج الاستبيان المعادة والصحيحة (145) عينة. تم استخدام معالجة البيانات بطريقة (SEM) مع برنامج (Smart PLS 3.0). خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي ومهم على الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي. الرضا الوظيفي الداخلي

والخارجي له تأثير إيجابي ومهم على الالتزام التنظيمي. العدالة التنظيمية ليس لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي له تأثير كبير كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة باعتماد النموذج البحثي الجديد لبناء الالتزام التنظيمي بين موظف شركة تصنيع مواد التعبئة والتغليف في إندونيسيا من خلال تعزيز العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي الخارجي والخارجي كوسيط. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في رسم أنموذج الدراسة وإثراء الجانب النظري وصياغة الفرضيات من هذه الرسالة للمتغير التابع.

- دراسة (Eze, Adelekan, & Nwaba, 2019) بعنوان:

Business Process Reengineering and the Performance of Insurance Firms in Nigeria "

حيث هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير إعادة هندسة العمليات على أداء شركات التأمين في نيجيريا، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (490) فرداً في شركات التأمين في نيجيريا، أظهرت النتائج أن عناصر إعادة هندسة العمليات التجارية ككل لها تأثير إيجابي على أداء شركات التأمين، من خلال التركيز على الأداء وتبني عمليات جديدة. كما خلصت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات التجارية هي محركات مهمة لأداء شركات التأمين.

- وفي دراسة Kasaya (2018)

Effect of Employee Involvement on Job Performance in the Medical Research Industry in Kenya.

أثر إدماج الموظفين على الأداء الوظيفي في قطاع البحوث الطبية في كينيا

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر اندماج الموظفين على الأداء الوظيفي في أحد المؤسسات الإقليمية للأبحاث الطبية في كينيا، واستخدم في التحليل كل من الإحصاء الوصفي والاستدلالي، حيث اعتمدت الباحثة طريقة المسح الشامل وبلغ حجم مجتمع الدراسة (867) موظفاً،

وبعدها تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وبلغت العينة (174) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة على أن تمكين الموظفين من المشاركة في الأمور التي تؤثر على عملهم يؤدي إلى رفع أدائهم ونتاجيتهم، كما تبين أن المشاركة التمثيلية (بالنيابة) تعد من الوسائل المهمة لاندماج الموظفين للوصول إلى الكفاءة المطلوبة في أداء العمل، وأظهرت النتائج أيضاً بأن الموظفين في المؤسسة يتم إخبارهم بشكل دائم بأي جديد فيما يتعلق بالتوجه المستقبلي للمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على الإدارة ضرورة مشاركة المعلومات والأفكار والمعرفة فيما بين الموظفين من أجل تعزيز الثقة والالتزام بالمنظمة، ويجب على المديرين أيضاً السماح للموظفين باقتراح طرق لتحسين العمليات، لأن ذلك يشجع على الإبداع والإبتكار وتحسين الجودة. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري من هذه الرسالة للمتغير المستقل.

- دراسة Elyas et al, 2017 بعنوان:

Evaluation of human resources re-engineering and knowledge management processes on the economy of Sirjan free trade zone (Iran).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في اقتصاد المنطقة الحرة في سيرجان إيران، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير الاستبانة لغايات جمع البيانات وزعت على (385) خبير يعملون في المنطقة الحرة في سيرجان، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة أن إعادة هندسة الموارد البشرية كان لها تأثير إيجابي على اقتصاد منطقة التجارة الحرة سيرجان.

5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها هدفت وسعت لمعرفة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية الأمر الذي لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة في حدود علم الباحث، ويأمل الباحث من خلال التركيز في دراسته على

المتغيرين إعادة هندسة الموارد البشرية والاداء التنظيمي مجتمعين معا في دائرة الجمارك ان تسهم الدراسة الى زيادة كفاءة وفاعلية الاداء التنظيمي للعاملين في الدائرة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اعداد اداة الدراسة، ومناقشة النتائج، ووضع

التوصيات البحثية.

6.2 نبذة عن دائرة الجمارك الاردنية:

رافق تأسيس إمارة شرق الأردن، إنشاء أول إدارة للجمارك في عام 1921، حيث سميت مديرية المكوس والإحصاء العام، وارتبطت إدارياً برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء حالياً)، وكان هدفها الإحصاء والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد، وقد استوفيت آنذاك كرسوم إحصاء ثم أصبحت فيما بعد رسم معاينة، وتسمى حالياً الرسوم الجمركية.

أطلق على الدائرة عدة تسميات منذ تأسيسها، فمنذ عام 1926 وحتى 1935 سميت مديرية الجمارك والمكوس، ثم مديرية الجمارك والتجارة والصناعة للفترة ما بين عامي 1936 و1951، ووزارة التجارة / الجمارك للفترة من عام 1951 وحتى 1956، وسميت وزارة المالية / الجمارك منذ عام 1956 وحتى عام 1983، حيث أطلق عليها منذ ذلك العام ولغاية الآن إسم دائرة الجمارك.

وفيما يتعلق بالتشريعات، فقد صدر أول قانون ينظم عمل الجمارك عام 1926، سمي قانون الجمارك والمكوس، الذي تم تعديله عدة مرات من أجل مواكبة التطورات المستمرة على المستوى المحلي والعالمي في الأعوام 1936، 1949، 1952 وعام 1959 الى ان صدر القانون رقم (1) لعام 1962 الذي استمر العمل به لغاية عام 1983، حيث صدر قانون الجمارك المؤقت

رقم (16) لسنة 1983.

ونتيجة التطورات التي يعيشها الأردن صدر قانون جديد يواكب التطورات العصرية الحديثة ليحل محل القانون المؤقت وتم إقراره وفق الأصول الدستورية في شهر آب / 1998.

ومنذ تأسيس الجمارك عام 1921، توسعت الجمارك بإنشاء عدة مراكز جمركية، ففي عام 1930 أنشئ مركز جمرك جسر النبي (جسر الملك الحسين حالياً) ، الواقع على نهر الأردن لتسهيل مرور البضائع من وإلى فلسطين، وجمرك الرمثا على الحدود الأردنية السورية، ومركز جمرك عمان الواقع في منطقة عين غزال.

وأنشئت خلال الفترة من عام 1931 وحتى 1938 عدة مراكز جمركية في كل من جسر المجمع، جمرك المفرق، العدسية، جسر الشيخ حسين "معبّر وادي الأردن حالياً" ، والمراكز البريدية، في كل من اربد، وعمان، والزرقاء، ومركزي جمرك الأجفور (الرويشد حالياً) ومعان، كما أنشئ مركز جمرك العقبة عام 1944.

لقد اتسعت مهام دائرة الجمارك لتساهم وبشكل فاعل في دعم الاقتصاد الوطني وتشجيع الاستثمار وتسهيل حركة التبادل التجاري ومكافحة التهريب وحماية المجتمع المحلي والبيئة من المواد الخطرة ومراقبة حركة المسافرين والبضائع ووسائل النقل العابرة لحدود المملكة متبنية بذلك أفضل ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة من التطور التقني وتوظيفه في خدمة العمل الجمركي.

هذا وقد مرت دائرة الجمارك بعدة مراحل من التطوير والتحديث منذ أواخر الثمانينات وحتى الآن،تمخض عنها نتائج أدت إلى تسهيل وتبسيط العديد من الإجراءات الجمركية، واختصار المتطلبات من الوثائق، وتوفير الوقت والجهد على متلقي الخدمة؛ وبالتالي تسهيل سلسلة تزويد التجارة العالمية، والإفراج عن البضائع في زمن قياسي، وبأقل عدد من الإجراءات؛ حيث انتقلت الجمارك الأردنية من المفهوم التقليدي للجمارك، الذي تمثل في جباية الرسوم والضرائب، إلى المفهوم

الحديث الذي يتمثل في حماية أمن المجتمع، والإقتصاد الوطني، بالإضافة الى المساهمة في تعزيز الإدارة المالية الحكومية.

تعمل دائرة الجمارك حالياً بموجب نظام التنظيم الإداري رقم (27) لسنة 2011، حيث نصت المادة رقم (3) من النظام على أن هدف الدائرة يتمثل في تقديم خدمات جمركية متميزة تلبي متطلبات التنمية الإقتصادية، وتواكب التطورات على الصعيد الوطني والعالمي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. المساهمة في رفع كفاءة الإقتصاد الوطني، وتشجيع الاستثمار، وتعزيز قدرة الصناعة الوطنية على المنافسة.
 2. تسهيل حركة المسافرين، والتبادل التجاري بين المملكة والدول الأخرى.
 3. الحد من الأنشطة التجارية غير المشروعة.
 4. رفق الخزينة بالإيرادات.
- (الخطة الاستراتيجية للجمارك الاردنية 2020-2022).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد

2.3 منهجية الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

1.5.3 صدق اداة الدراسة

2.5.3 ثبات اداة الدراسة

6.3 إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم وصف تصميم متغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد أحد النماذج الشائعة الاستخدام في الدراسات الميدانية، حيث يساهم في التعرف على الظاهرة مدار البحث، والمتمثلة في قياس أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وتفسير الظروف والمتغيرات المحيطة بها، للوصول إلى النتائج المتعلقة بالدراسة، وبلورة الحلول والمتمثلة في التوصيات والمقترحات التي يتم تقديمها على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ممن يشغلون الوظائف القيادية والإشرافية من مسميات مدير - مساعد مدير - رئيس قسم - رئيس وحدة تخلص في المراكز الداخلية والحدودية والمديريات التابعة للدائرة، حيث يبلغ عددهم (545) موظفاً ونظراً لاتساع حجم العينة والتباعد الجغرافي بين المراكز، تم سحب نسبة مقبولة إحصائياً حسب جداول سيكران

(Sekaran & Bougie, 2016). تم اختيار المراكز باستخدام أسلوب العينة العشوائية التناسبية، نظراً لملاءمتها مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك بهدف ضمان تمثيل جميع المراكز والمديريات في دائرة الجمارك الأردنية ككل.

4.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة لتطبيق الاستبانة عليهم تقدر بـ (62%) تقريباً من مجتمع الدراسة أي حوالي (340) موظف. ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها لعينة الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	306	90.0%
	انثى	34	10.0%
	المجموع	340	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	4.7%
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	24	7.1%
	10سنوات الى اقل من 15 سنة	78	22.9%
	اكثر من 15 سنة	222	65.3%
	المجموع	340	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	28	8.2%

57.6%	196	بكالوريوس	
28.8%	98	ماجستير	
5.3%	18	دكتوراه	
%100	340	المجموع	
28.2%	96	رئيس وحدة	المسمى الوظيفي
39.4%	134	رئيس قسم	
21.8%	74	مساعد مدير	
10.6%	36	مدير	
%100	340	المجموع	

5.3 أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول؛ يتكون من المتغيرات الوسيطة لأفراد العينة (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، والجزء الثاني؛ يتكون من أداة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية ، أما الجزء الثالث؛ فيتكون من الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية ، وكما يلي:

أولاً: أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية:

قام الباحث بتطوير مقياس أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية بعد الاطلاع على الأدب النظري، وبعض المقاييس المستخدمة في بعض الدراسات كدراسة كري خان وآخرون، (2021). ودراسة Elyas et al, 2017 حيث اشتملت الأداة على (24) فقرة توزعت على ثلاثة ابعاد.

ثانياً: الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية.

تم إعداد أداة الدراسة من قبل الباحث بعد الاطلاع على الأدب النظري، وبعض المقاييس

المستخدمة في بعض الدراسات كدراسة المري، القواسمة، (2020). و دراسة Ahmed et al

(2020) حيث اشتملت الأداة على (32) فقرة، توزعت على ثلاثة ابعاد.

1.5.3 صدق أداة الدراسة:

أولاً: صدق مقياس أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية :

استخدم الباحث نوعان من الصدق، وكما يلي:

أ. الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة ممن

يحملون درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال وعددهم (7) محكم في الجامعات الأردنية، كما هو

موضح في الملحق (أ)، وقد تشكلت الأداة من (24) فقرة توزعت على ثلاثة ابعاد، إذ أعتمد

معيار اتفاق سبعة محكمين كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت

التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت

(4) فقرات، ويصبح عدد فقرات الأداة (24) فقرة، كما هو مبين في الملحق (ج).

ب. صدق المحتوى:

للتأكد من صدق المحتوى تم توزيع الاداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً

يعملون في دائرة الجمارك الاردنية، حيث تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة وبعدها،

والفقرة والاداة الكلية، وكما هو مبين في الجدول التالي (2):

الجدول (2)

قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية والدرجة الكلية

معامل الارتباط مع		الفقرة	رقم الفقرة	البعد
الأداة	البعد			
** .63	** .70	يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف	1	البعد الأول: العوامل البيئية
** .68	** .80	تقوم إدارة دائرة الجمارك باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة المشكلات البيئية	2	
** .63	** .73	تعزز إدارة دائرة الجمارك المسؤولية الفردية للعاملين تجاه البيئة	3	
** .74	** .79	تشارك إدارة دائرة الجمارك العاملين في تحسين بيئة العمل	4	
** .68	** .79	تقوم إدارة دائرة الجمارك بتسخير الإمكانيات المتاحة للحد من المشكلات البيئية	5	
** .70	** .77	تقوم إدارة دائرة الجمارك بتنظيم وعقد ورشات للتوعية بآليات المحافظة على بيئة العمل	6	
** .70	** .73	علاقات العمل بين افراد دائرة الجمارك تتسم بالاجابية	7	
** .75	** .76	تراعي إدارة دائرة الجمارك تفعيل الدور المجتمعي للجمارك	8	
** .67	** .74	تقوم إدارة دائرة الجمارك بتقديم مشاريع خدمية للمؤسسات المجتمعية	9	
** .62	** .70	تلتزم إدارة الجمارك بالتشريعات التي تخص البيئة	10	
** .67	** .69	توفر دائرة الجمارك قنوات اتصال فاعلة وحديثة	11	
** .79	** .85	يوجد في دائرة الجمارك خطة مرسومة لتدريب وتطوير الموظفين	12	البعد الثاني: التدريب والتطوير
** .84	** .89	تحرص إدارة دائرة الجمارك باستمرار في اكساب العاملين لمهارات جديدة وباستمرار	13	
** .85	** .91	تعمل إدارة دائرة الجمارك على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	14	
** .84	** .87	تتبنى إدارة دائرة الجمارك البرامج التطويرية التي تلبي حاجات العمل وتزويد الموظفين بالمعارف اللازمة	15	
** .78	** .83	تعمل دائرة الجمارك على صقل وتحسين سلوكيات الموظفين	16	
** .67	** .69	توفد دائرة الجمارك الموظفين في دورات تدريبية خارجية	17	
** .74	** .74	يتم نشر او توزيع الموظفين بحسب قدراتهم وتخصصاتهم	18	
** .84	** .87	تحرص إدارة دائرة الجمارك الأردنية على إكساب العاملين للمهارات اللازمة لتطوير الأداء	19	البعد الثالث: ثقافة
** .84	** .86	تشجع إدارة دائرة الجمارك على الالتزام وتطوير قيم العمل	20	

**0.80	**0.86	تسعى إدارة دائرة الجمارك إلى إعادة التفكير في إجراءات العمل وباستمرار	21	العمل
**0.77	**0.83	تقدم إدارة دائرة الجمارك الحوافز المتنوعة لتطوير قيم العمل	22	
**0.81	**0.83	تعمل إدارة دائرة الجمارك على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص تحقيق أهداف العمل	23	
**0.70	**0.77	يوجد في دائرة الجمارك مجموعة قيم إيجابية	24	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول 2 أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة درجة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية والدرجة الكلية والبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها أكبر من (0.30)، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما في الجدول (3).

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين مجالات استبانة درجة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية ببعضها والدرجة الكلية

الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية	البعد الثالث: ثقافة العمل	البعد الثاني: التدريب والتطوير	البعد الأول: العوامل البيئية	البعد
			1.00	البعد الأول: العوامل البيئية
		1.00	**0.80	البعد الثاني: التدريب والتطوير
	1.00	**0.88	**0.78	البعد الثالث: ثقافة العمل
1.00	**0.95	**0.96	**0.91	الكلية

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لها قد تراوحت بين (0.91-0.96)، وأن قيم معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.78-0.88).

2.5.3 ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية:

لأغراض التحقق من ثبات الأداة وثبات الاتساق الداخلي للأداة، ومجالاتها فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة؛ فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) موظفاً وموظفة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وذلك كما في الجدول (4).

الجدول (4)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	البعد
0.90	0.87	البعد الأول: العوامل البيئية
0.89	0.86	البعد الثاني: التدريب والتطوير
0.88	0.89	البعد الثالث: ثقافة العمل
0.92	0.91	الكلية

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا بلغ (0.92)، وأن قيم

ثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية والدرجة الكلية بلغ (0.91)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

ثانياً: صدق مقياس أداة الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية:

استخدم الباحث نوعان من الصدق، وكما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة ممن يحملون درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال وعددهم (7) محكم في الجامعات الأردنية، كما هو موضح في الملحق (أ)، وقد تشكلت الأداة من (32) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات، إذ أعتمد معيار اتفاق سبعة محكمين كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرتان ليصبح عدد فقرات المقياس (32) فقرة، كما هو مبين في الملحق (ج).

ب. صدق المحتوى:

للتأكد من صدق المحتوى تم توزيع الاداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً يعملون في دائرة الجمارك الاردنية، حيث تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة وبعدها، والفقرة والاداة الكلية، وكما هو مبين في الجدول التالي (5):

الجدول (5)

قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة أداة الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية والدرجة

الكلية

معامل الارتباط مع	الفقرة	رقم الفقرة	البعد
** .78	** .81	1	البعد الأول:
** .79	** .83	2	التعلم والنمو
** .75	** .80	3	

معامل الارتباط مع	الفقرة	رقم الفقرة	البعد
** .79	** .84	4	البعد الثاني: تحقيق الأهداف
** .84	** .87	5	
** .72	** .79	6	
** .75	** .79	7	
** .69	** .77	8	
** .76	** .81	9	
** .71	** .77	10	
** .69	** .76	11	
** .81	** .83	12	
** .78	** .83	13	
** .79	** .83	14	البعد الثاني: تحقيق الأهداف
** .84	** .86	15	
** .83	** .85	16	
** .82	** .84	17	
** .80	** .84	18	

معامل الارتباط مع	الفقرة		رقم الفقرة	البعد
	الأداة	البعد		
** .82	** .83	تحرص إدارة دائرة الجمارك على الحصول على التغذية الراجعة باستمرار من متلقي الخدمة	19	البعد الثالث: رضا متلقي الخدمة
** .81	** .81	يتم التقيد بالقوانين والأنظمة عند تحقيق الأهداف	20	
** .77	** .79	تحرص إدارة دائرة الجمارك على بناء علاقات حسنة مع متلقي الخدمة	21	
** .84	** .85	توفر إدارة دائرة الجمارك دليل وإرشادات للموظفين يوضح كيفية تقديم الخدمة	22	
** .82	** .85	تتأكد دائرة الجمارك من جودة الخدمات المقدمة في الدائرة	23	
** .85	** .86	تهتم دائرة الجمارك بجميع جوانب التخطيط في الدائرة لتلائم حاجات متلقي الخدمة	24	
** .81	** .85	تقوم الإدارة بإجراء التقييم الذاتي للأداء في الدائرة بشكل واضح وميسر مع الأخذ بعين الاعتبار رأي متلقي الخدمة	25	
** .76	** .79	تشرك إدارة دائرة الجمارك متلقي الخدمة في رؤية دائرة الجمارك	26	
** .82	** .85	تضع إدارة دائرة الجمارك خطة تطويرية لرفع أدائها بناء على التغذية الراجعة	27	
** .79	** .83	تقوم إدارة دائرة الجمارك بمتابعة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة بوسائل إلكترونية حديثة	28	
** .77	** .79	تقوم إدارة دائرة الجمارك بتقديم الخدمات الإلكترونية لتسهيل من إجراءات العمل	29	
** .81	** .84	تحرص إدارة دائرة الجمارك على إتمام العمليات بسهولة ويسر	30	
** .78	** .84	تحرص إدارة دائرة الجمارك على تفهم مشكلات متلقي الخدمة وحلها	31	
** .77	** .81	تقوم إدارة دائرة الجمارك بقياس مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة باستمرار	32	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (5) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة درجة الأداء التنظيمي والدرجة الكلية والبعد كانت أكبر من (0.30)، بالإضافة إلى ما تقدم تم حساب معاملات ارتباط مجالات أداة الأداء التنظيمي مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة علاوة على حساب معاملات الارتباط البنينة لمجالات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما في الجدول (6).

الجدول (6)

معاملات الارتباط بين مجالات استبانة درجة الأداء التنظيمي ببعضها والدرجة الكلية

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية	البعد الثالث: رضا متلقي الخدمة	البعد الثاني: تحقيق الأهداف	البعد الأول: التعلم والنمو	
			1.00	البعد الأول: التعلم والنمو
		1.00	** .90	البعد الثاني: تحقيق الأهداف
	1.00	** .91	** .87	البعد الثالث: رضا متلقي الخدمة
1.00	** .96	** .97	** .96	الأداء التنظيمي

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لها قد تراوحت بين (0.96-0.97)، وأن قيم معاملات الارتباط البنينة لمجالات أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.87-0.91).

ثبات أداة الأداء التنظيمي :

لأغراض التحقق من ثبات الأداة وثبات الاتساق الداخلي للأداة، ومجالاتها فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة؛ فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) موظفا وموظفة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وذلك كما في الجدول (7).

الجدول (7)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة الاداء التنظيمي والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	البعد
0.93	0.89	البعد الأول: التعلم والنمو
0.92	0.91	البعد الثاني: تحقيق الأهداف
0.91	0.92	البعد الثالث: رضا متلقي الخدمة
0.94	0.93	الأداء التنظيمي الكلي

يلاحظ من الجدول (7) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا بلغ (0.94)، وأن قيم ثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة الاداء التنظيمي والدرجة الكلية بلغ (0.93)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

6.3 إجراءات الدراسة:

- 1- جمع الأدب النظري المتعلق بالموضوع من حيث الدراسات ذات الصلة بالدراسة.
- 2- تطوير أداة الدراسة من خلال قيام الباحث بتحديد عدد عينة الدراسة وطريقة اختيارها.

3- توزيع أداة الدراسة على العينة وتوضيح الأداة لأفراد عينة الدراسة مع التأكيد على سرية المعلومات وأنها لأغراض البحث العلمي فقط.

4- تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة لأغراض التحليل الإحصائي.

5- جمع البيانات وتفرغها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

6- وضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

المتغيرات الرئيسية :

- أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية

- الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية

المتغيرات الوسيطة :

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

- عدد سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات.

- المؤهل العلمي: وله اربع مستويات.

- المسمى الوظيفي: وله اربع فئات.

تصحيح أداة الدراسة:

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل

التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي لل فقرات، إذ

أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على

البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل قليلة، وأعطيت الدرجة (1) على البديل قليلة

جداً. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والأبعاد والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ $4 \div 5 = 0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

الجدول (8)

المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأداء التنظيمي وأثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية جداً	من 1.00 أقل من 1.80
متدنية	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية، كذلك إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

الاطار العملي للدراسة

فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

الاطار العملي للدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية. وذلك عن طريق اختبار فرضيات الدراسة الآتية:

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تمثلت لدينا فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل البيئية على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الجمارك الأردنية.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الجمارك الأردنية.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة العمل على

الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في الجمارك الأردنية.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لأثر إعادة هندسة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية

الرتبة	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	البعد الثالث: ثقافة العمل	3.24	.993	متوسطة
2	2	البعد الثاني: التدريب والتطوير	3.16	1.023	متوسطة
3	1	البعد الأول: العوامل البيئية	3.08	.890	متوسطة
أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية					
1	3	البعد الثالث: رضا متلقي الخدمة	3.47	.982	كبيرة
2	2	البعد الثاني: تحقيق الأهداف	3.41	.992	كبيرة
3	1	البعد الأول: التعلم والنمو	3.26	.974	متوسطة
الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية					
			3.38	.950	متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاداة اثر إعادة هندسة الموارد البشرية في

الجمارك الأردنية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة، وهي على

التوالي: البعد الثالث: ثقافة العمل بمتوسط حسابي (3.24)، يليه البعد الثاني: التدريب والتطوير،

بمتوسط حسابي (3.16)، أما في المرتبة الاخيرة فقد جاء للمجال الأول: العوامل البيئية بمتوسط

حسابي (3.08). أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.16)، وبدرجة متوسطة.

أما المتوسطات الحسابية للأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية فقد جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة، حيث جاء مجالان بدرجة كبيرة، البعد الثالث: رضا متلقي الخدمة بمتوسط حسابي (3.47)، يليه البعد الثاني: تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (3.41). أما مجال التعلم والنمو فقد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.26)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.368) وبدرجة متوسطة.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple regression)، وللاستخدام الانحدار البسيط تم إجراء الاختبارات القبلية التالية للتأكد من مدى صحة استخدام نموذج الانحدار كما هو مبين على النحو التالي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normality).

يبين الجدول التالي قيم مستويات الدلالة للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، فقد ظهرت أن جميع المتغيرات توزعت توزيعاً طبيعياً تبعاً لاختبار (Kolmogorov-Smirnov^m) حيث كانت مستويات الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً مما يفيد أن توزيع البيانات يتبع توزيعاً طبيعياً، وكما هو مبين في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Test

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية	البعد الثالث: ثقافة العمل	البعد الثاني: التدريب والتطوير	البعد الأول: العوامل البيئية		
340	340	340	340	N	
3.16	3.24	3.16	3.08	Mean	Exponential parameter.(a,b)
.396	.388	.368	.421	Absolute	Most Extreme Differences
.205	.213	.205	.198	Positive	
-.396	-.388	-.368	-.421	Negative	
7.299	7.163	6.790	7.754	Kolmogorov-Smirnov Z	
.000	.000	.000	.000	Asymp. Sig. (2-tailed)	

يظهر الجدول السابق ان مستويات الدلالة الإحصائية اقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً

مما يفيد ان توزيع البيانات قد توزعت توزيعاً طبيعياً. وبذلك يمكن استخدام اختبار تحليل الانحدار،

كذلك فقد أشارت نتائج الاختبار إلى صلاحية البيانات لإجراء مثل هذه الدراسة.

ثانياً: تضخم التباين بين المتغيرات المستقلة (VIF)

جدول (11)

الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (VIF)

الأبعاد	التباين المسموح	معامل تضخم التباين
البعد الأول: العوامل البيئية	.327	3.060
البعد الثاني: التدريب والتطوير	.190	5.273
البعد الثالث: ثقافة العمل	.207	4.834

يمثل الجدول (11) مقياس تأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معامل المتغير المستقل (VIF) ، وكما هو مبين في الجدول أن قيمة (VIF) لمتغيرات النموذج تشير إلى عدم تأثر أي منها بالارتباط الخطي Multicollinirity والذي يشير الى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة حيث تم اجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح بـ (Tolerance) لكل متغير حيث يجب أن لا يتجاوز معامل التضخم عدا القيمة (10) والتباين (Tolerance) أن يكون أكبر من (0.05) حيث أن جميعها لم تتجاوز هذا الحد. وبالتالي فقد انعكست هذه القيم على قوة النموذج.

ولتأكيد هذه النتيجة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد للتأكد من عدم

وجود إرتباط بينها كما هو مبين في جدول رقم (12).

جدول (12)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة

البعد الأول: العوامل البيئية	البعد الثاني: التدريب والتطوير	البعد الثالث: ثقافة العمل	
1			البعد الأول: العوامل البيئية
** .805	1		البعد الثاني: التدريب والتطوير
** .785	** .882	1	البعد الثالث: ثقافة العمل
** .912	** .957	** .949	أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية

* عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (12) أن قيم إختبار بيرسون بين الأبعاد كانت ملائمة، وهذا يدل على عدم وجود إرتباط خطي بين الأبعاد، وهذا يعني خلو العينة من مشكلة الإرتباط الخطي بين الأبعاد.

بعد إجراء كافة الإختبارات القابلة لإستخدام تحليل الانحدار الخطي، تم إجراء الإختبار للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وكما يلي:
إختبار الفرضيات:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لبيان إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم

والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية ، كما هو مبين في الجدول رقم (13) الآتي.

الجدول رقم (13)

تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها على الأداء التنظيمي

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة إحصائية (T)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة إحصائية (F)
البعد الأول: العوامل البيئية	.208	5.894	.000	.929	.864	709.027	.000
البعد الثاني: التدريب والتطوير	.171	3.689	.000				
البعد الثالث: ثقافة العمل	.599	13.520	.000				

يتبين من الجدول رقم (13) أعلاه وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، على الأداء التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (R) (.929)، أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (86.4%) من التباين الحادث في متغير (الأداء التنظيمي الكلي) (كمتغير تابع)، وأما باقي النسبة فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في نموذج الدراسة-أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي-وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعادها (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة

هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

وفيما يلي عرض لاختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل البيئية على

الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر العوامل البيئية

على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك

الأردنية، كما هو مبين في الجدول رقم (14) الآتي:

الجدول رقم (14)

تحليل الانحدار البسيط لأثر العوامل البيئية على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة إحصائية (T)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة إحصائية (F)
البعد الأول: العوامل البيئية	.815	25.867	.000	.815	.664	669.095	.000

يتبين من الجدول رقم (14) أعلاه وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لأثر العوامل البيئية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (R)

(.815)، أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية،

التدريب والتطوير، ثقافة العمل) (كمتميز مستقل) تفسر ما نسبته (66.4%) من التباين الحادث

في متغير (الأداء التنظيمي الكلي) (كمتغير تابع)، وأما باقي النسبة فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في نموذج الدراسة-أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي-وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للعوامل البيئية على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لبيان أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية. كما هو مبين في الجدول رقم (15) الآتي.

الجدول رقم (15)

تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو،

تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة إحصائية (T)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة إحصائية (F)
البعد الثاني: التدريب والتطوير	.750	31.817	.000	.750	.749	1012.299	.000

يتبين من الجدول رقم (15) أعلاه وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التدريب والتطوير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.750)، أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (75%) من التباين الحادث في متغير (الأداء التنظيمي الكلي) (كمتغير تابع)، وأما باقي النسبة فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في نموذج الدراسة أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة العمل على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لبيان أثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية ، كما هو مبين في الجدول رقم (16) الآتي.

الجدول رقم (16)

تحليل الانحدار البسيط لأثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة إحصائية (T)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	دلالة إحصائية (F)
ثقافة العمل	.912	40.985	.000	.912	.832	40.985	.000

يتبين من الجدول رقم (16) أعلاه وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ثقافة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (.912)، أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (83.2%) من التباين الحادث في متغير (الأداء التنظيمي الكلي) (كمتغير تابع)، وأما باقي النسبة فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في نموذج الدراسة-أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي-وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة العمل على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية، وقبول الفرضية البديله والتي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة العمل على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) على الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، رضا متلقي الخدمة) في الجمارك الأردنية. وفيما يلي ملخص النتائج:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأداء إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة، وهي على التوالي: البعد الثالث: ثقافة العمل بمتوسط حسابي (3.24)، يليه البعد الثاني: التدريب والتطوير، بمتوسط حسابي (3.16)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء للبعد الأول: العوامل البيئية بمتوسط حسابي (3.08). أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.16)، وبدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج المتوسطات الحسابية للأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية فقد جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة، حيث جاء بعدان بدرجة كبيرة، البعد الثالث: رضا متلقي الخدمة بمتوسط حسابي (3.47)، يليه البعد الثاني: تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (3.41). أما بعد التعلم والنمو فقد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.26)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.368) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك إلى وجود نقص في الخبرات والكفاءات في الدائرة، كما يمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى عدم توافر الحوافز المعنوية والمادية بصورة كافية، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن نظام تقييم الموارد البشرية لا يراعي التطورات الحاصلة في أسس التقييم الحديثة، كما يمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى عدم وجود مسار وظيفي واضح

ومنشور مما يؤثر سلباً على الأداء العام في دائرة الجمارك الاردنية، وهذا ما اكدته منشورات الخطة الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية لعام 2020-2022م. كما اكدت دراسة خان وآخرون (2021) الى ضرورة وجود تغييرات جذرية في عمليات إدارة الموارد البشرية بمختلف مجالاتها. كما اتفقت مع دراسة خلف وحمادي وحسين (2019)، والتي كشفت عن مستوى متوسط من اعادة الهندرة والأداء التنظيمي.

كما أظهرت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، على الأداء التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.929)، أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (86.4%) من التباين الحادث في متغير (الأداء التنظيمي الكلي) (كمتغير تابع)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان هناك العديد من العوامل التي يمكن ان تزيد من مستوى الأداء التنظيمي في دائرة الجمارك، حيث انه كلما كان المناخ البيئي في دائرة الجمارك ملائم ومناسب فإنه يعمل على زيادة الأداء، كما ان الدورات وورش العمل التي تقوم بها دائرة الجمارك تؤثر ايجاباً على الأداء التنظيمي في الدائرة، كما يمكن عزو هذه النتيجة الى ان الثقافة السائدة في العمل والتي تتميز بالتشجيع على الابداع والابتكار، ومشاركة العاملين في وضع الأهداف، والخطط الإستراتيجية، ومشاركتهم في صنع القرار يمكن ان يؤثر ايجاباً على الأداء التنظيمي في الدائرة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة كل من دراسة (الدعجة، 2021) والتي كشفت عن وجود اثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الاحياء المنظمي ، كما اتفقت مع دراسة (المري، 2020) ودراسة العامر (2020)، ودراسة خلف وحمادي وحسين (2019)، ودراسة سلامة وأحمد (2017)، ودراسة الآغا (2016)، ودراسة

البجيري (2015)، واتفقت مع دراسة (Elyas et al, 2017)، ودراسة (Kalinina, Davydyuk & Horudzy (2020)، ودراسة (Eze, Adelekan, & Nwaba, 2019).

كما أظهرت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر العوامل البيئية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.815)، أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (66.4%) من التباين الحادث في متغير (الأداء التنظيمي الكلي) (كمتغير تابع)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك رغم وجود بعض المحددات والتحديات المتعلقة بالعوامل البيئية إلا أن الاهتمام بهذه العوامل سيحدث أثراً إيجابياً على الأداء التنظيمي في الدائرة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة كل من دراسة (الدعجة، 2021) والتي كشفت عن وجود أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الأحياء المنظمي، كما اتفقت مع دراسة (المري، 2020) ودراسة العامر (2020)، ودراسة خلف وحمادي وحسين (2019)، ودراسة سلامة وأحمد (2017)، ودراسة الأغا (2016)، ودراسة البجيري (2015)، واتفقت مع دراسة (Elyas et al, 2017)، ودراسة (Kalinina, Davydyuk & Horudzy (2020)، ودراسة (Eze, Adelekan, & Nwaba, 2019).

أظهرت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التدريب والتطوير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.750)، أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (75%) من التباين الحادث في متغير (الأداء التنظيمي الكلي) (كمتغير تابع)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التدريب والتطوير

للعاملين في دائرة الجمارك، سيزيد من مهاراتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف بصورة كبيرة، كما يمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن التدريب والتطوير سيزيد من كفاياتهم المهنية والشخصية والاجتماعية مما يؤثر إيجاباً على أدائهم وبالتالي تقديم أفضل الخدمات لمتلقيها. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة كل من دراسة (الدعجة، 2021) والتي كشفت عن وجود أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الأحياء المنظمي، كما اتفقت مع دراسة (المري، 2020) ودراسة العامر (2020)، ودراسة خلف وحمادي وحسين (2019)، ودراسة سلامة وأحمد (2017)، ودراسة الآغا (2016)، ودراسة البحيري (2015)، واتفقت مع دراسة (Elyas et al, 2017)، ودراسة (Kalinina, Davydyuk & Horudzy (2020)، ودراسة (Eze, Adelekan, & Nwaba, 2019).

أظهرت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر ثقافة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.912)، أما معامل التحديد (R^2) فيشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بأبعادها (العوامل البيئية، التدريب والتطوير، ثقافة العمل) (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (83.2%) من التباين الحادث في متغير (الأداء التنظيمي الكلي) (كمتغير تابع)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ثقافة العمل التي تتضمن مشاركة رؤية ورسالة دائرة الجمارك، واكتساب العاملين المهارات الحديثة، والالتزام بقيم العمل وأخلاقيات العمل، واحترام مدونات السلوك المعمول به في الدائرة سيؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي في دائرة الجمارك.

وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة كل من دراسة (الدعجة، 2021) والتي كشفت عن وجود أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الأحياء المنظمي، كما اتفقت مع دراسة (المري، 2020) ودراسة العامر (2020)، ودراسة خلف وحمادي وحسين (2019)، ودراسة

سلامة وأحمد (2017)، ودراسة الآغا (2016)، ودراسة البحيري (2015)، واتفقت مع دراسة (Elyas et al, 2017)، ودراسة (Kalinina, Davydyuk & Horudzy (2020)، ودراسة (Eze, Adelekan, & Nwaba, 2019).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فقد اوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تنمية وتطوير العاملين واستمرارية التعلم والنمو في الدائرة من خلال المتابعة المستمرة ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل الجمركي.
2. التركيز على أخذ التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والعمل على تحسينها.
3. إشراك العاملين في عمليات التخطيط لتحقيق الأهداف بصورة مطورة.
4. العمل على تعيين الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهلة علميا وعمليا وتوزيعها في مكانها المناسب.
5. مشاركة العاملين في وضع رؤية ورسالة الدائرة.
6. الاهتمام بالجودة في جميع المدخلات والعمليات والمخرجات المتعلقة بدائرة الجمارك.
7. مراعاة العوامل البيئية في دائرة الجمارك والتركيز على الصورة الذهنية للدائرة من قبل المجتمع المحلي ومتلقي الخدمة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

عباس، عبد الحميد، وعباس، عبير، (2021). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء

التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية

والبيئية. 12 (2)، 103-166.

المري، عبد الله محمد، والقواسمة، فريد محمد، (2020). أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة العدل القطرية. مجلة الجامعة الإسلامية

للدراستات الاقتصادية والإدارية، 28 (3)، 176-205.

الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2008). أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين:

دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية

والإدارية، 3(2) 271 - 233

إبراهيم، صديق بلل. (2017). العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة

الإنتاجية : الدور الوسيط للتوجه بالتعلم. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.

7(1): 40-64 .

الآغا، رمضان (2016). تحسين أداء المصارف الإسلامية في قطاع غزة عبر إعادة هندسة

العمليات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

البحيري، عبدالله (2015). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في

وزارة الصحة الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

الجبور، جاودة عايد سالم. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة إعادة هندسة الموارد البشرية في مكتبات الجامعات الحكومية الأردنية والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها (ماجستير). الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا، الأردن

الجبور، عبدالله حمد. (2010). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.

الجمارك الأردنية، وزارة المالية، الفصل 1503، القانون المعدل رقم (10) لعام 2019.

حريم، حسين (2003). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم. (2007). ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الحوسني، لطيفة (2012). عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة ادارة الموارد البشرية كمدخل لاصلاح المؤسسات التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.

خان، أحلام، وغربي، وهيبه، وحاييف، سي، حاييف، شيراز. (2021). إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، 21 (1)، 891-917.

الخرامي، عبد الحكم احمد، (1999)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء .
ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر.

خلف، ياسر. وحمادي، احمد، و حسين، وسام. (2019) بعنوان: هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد". مجلة الدنانير.
17(1)، 389-425.

الدعجة، محمد عدنان سالم، (2021). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الإحياء المنظمي:
التعلم الريادي متغير معدل- دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة
عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

دمنهوري، امل (2003). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية، مجلة جامعة
القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2(31)، 44-89.

رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (2006). إعادة هندسة العمليات .كلية التجارة، جامعة عين شمس،
مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة بنها.

رؤوف، محمد عماد، (2021). تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية
(الجامعة التكنولوجية أنموذجاً)، *Journal of Economics and*

Administrative Sciences، 27 (125)، 390-402.

ريحان، شادي: (2014) معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المدارس الحكومية
بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

سلامة، وجيه، وأحمد، أحمد (2017). إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) ودورها في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الفندقية: دراسة تطبيقية على بعض فنادق الخمس نجوم المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 14(1)، 149-164.

سلطان، محمد، (2015). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المتميز وعلى الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

السلمي، علي، (1985). تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.

شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. ط. دار الصفاء

الطبال، عبد الله. (2021). دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري دراسة ميدانية. بالتطبيق على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 35 (3)، 73-117.

عاشور، أحمد. (2010). السلوك الإنساني في المنظمات، ط2، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

العامر، يوسف (2020). اثر اعادة هندسة العمليات الادارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة اربد. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية 5(4)، 121-148.

عبد المحسن، توفيق. (2002). تقييم الأداء: مداخل جديدة. لعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.

عبدالرحيم، هبة الله (2022). إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية. 57(1)، 313-354.

العزب، حسين محمد، (2016). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12 (4)، 731-764.

العايشي، سالم، وبن التومي، بلال، وحريري، عبد الهادي، (2021). الأداء التنظيمي وعلاقته بقييم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. المجلة العلوم للعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، 18 (1)، 329-343.

الكثري، خالد غانم محمد، ومهلار، محمد، (2021). أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة كلية المعارف الجامعة، 35 (3)، 73-117.

لجنة الخطة الإستراتيجية، مديرية الإستراتيجيات والتطوير المؤسسي، الجمارك الأردنية، الخطة الإستراتيجية 2020-2022.

اللوزي، موسى (1998). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس كلية التجارة الإسماعيلية القاهرة.

- محمد، راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع.
- مخير، عبد العزيز، (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر.
- هامر، مايكل، وستيفن ستانتن. (2000). ثورة إعادة الهندسة - دليل إلى ثورة إعادة الهندسة . ترجمة حسن الفلاحى، الرياض :آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- هلال، محمد عبد الغني حسن، (1999)، مهارات إدارة الأداء ،ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية , القاهرة , مصر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Ahmed, T., Shahid Khan, M., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of employee's engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, (Preprint), 1-15.
- Amodeo, M., Ellis, M. A., Hopwood, J., & Derman, L. (2007). A model for organizational change: Using an employee-driven, multilevel intervention in a substance abuse agency. *Families in Society*, 88(2), 223-232.
- Burke, W. W. (1987). **Organization development**. Reading, MA: Addison-Wesley .
- Eze, B. U., Adelekan, S. A., & Nwaba, E. K. (2019). Business Process Reengineering and the Performance of Insurance Firms in Nigeria. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 9 (1) 45- 48. DOI: <https://doi.org/10.5195/emaj.2019.163>

- Hammer, M. , and Champy, J.(1993): **Information Technology for Management Re- engineerings the Corporation: A Manifesta for Business Revolution** ,(New York, NY: Harper Business) .
- Hynes, J.**, (1989), The Relationship between the Dimensions of Teacher Empowerment and Principal's Job, Southern Illinois University,
- Hynes, J.**, (1989), The Relationship between the Dimensions of Teacher Empowerment and Principal's Job, Southern Illinois University, UMI, Dissertation preview. avaiabel on: [www.lib.umi.com/ dissertations](http://www.lib.umi.com/dissertations) (Nov. 2005)
- Kalinina, S., Davydyuk, L., & Horudzy, Y. (2020). **Human Resources Reengineering as a Direction of the Strategy of Anti-Crisis Development of Corporate Structures..**
- Kpakol, A., & Amah, E. (2014). Re-Engineering Corporate Culture for Organizational Receptivity to Change. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 167-176.
- Mh, K., Elyas, K. M., MAHMOOD, S. N., & Hossein, A. (2017). Evaluation of human resources re-engineering and knowledge management processes on the economy of Sirjan free trade zone (Iran). *International Journal of Business and Economic Affairs*, 2(2).
- Natarajan, M. (2009) "**Exploring the business process reengineering: National science library's experience**", Communications of the IIMA, VOL 9, Issue 4.
- Nobar, H. & Rotamzadeh, R. (2018). The Impact of Customer Loyalty on Brand Power: Empirical Evidence from Hotel Industry. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 417-430.

الملاحق

ملحق (أ)

قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	اسم المحكم	تسلسل
البلقاء التطبيقية	ادارة الموارد البشرية	استاذ دكتور	د. حمدان العواملة	1
الاسراء	ادارة اعمال	استاذ مشارك	د. محمد سلامة المهايمة	2
جدارا	ادارة اعمال	استاذ مشارك	د. خالد عبدالقادر العمري	3
جدارا	ادارة اعمال	استاذ مشارك	د. احمد العزام	4
الاسراء	رقابة ادارية	استاذ مساعد	د. محمد احمد عبدالقادر	5
جدارا	ادارة الموارد البشرية	استاذ مساعد	د. نادر محمد الجوارنة	6
الاسراء	ادارة اعمال	استاذ مساعد	د. محمد ابوقله	7

ملحق (ج)

استبانة بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتور/ الدكتورالمحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الاعمال/ جامعة الإسراء. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث بإعداد أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

صممت هذه الاستبانة التي بين أيديكم لتحقيق أغراض هذه الدراسة، وتتكون من ثلاثة أجزاء؛ الأول، ويشتمل على معلومات حول المتغيرات المستقلة الثانوية. أما الثاني عبارة عن مقياس يقيس أثر إعادة هندسة الموارد البشرية أما الجزء الثالث فيقيس الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية.

أرجو من حضراتكم الإجابة على فقرات الاستبانة، وستعامل جميع البيانات بكامل السرية.

الباحث: معتز الخزاعلة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر.	<input type="checkbox"/> أنثى.
2. عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من خمس سنوات	<input type="checkbox"/> ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
	<input type="checkbox"/> ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	<input type="checkbox"/> ١٥ سنة فما فوق
3. المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> البكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا ماجستير <input type="checkbox"/> دراسات عليا دكتوراة
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> مساعد مدير
	<input type="checkbox"/> رئيس وحدة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم

الجزء الثاني: أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الجمارك الأردنية

أرجو منكم التكرم بقراءة كل فقرة بعناية ووضع إشارة (X) أمام الاختبار الذي ترونه.

م	الفقرة	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
المجال الأول: العوامل البيئية						
1.	يتم تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف					
2.	تقوم إدارة دائرة لجمارك باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة مشكلات بيئة العمل					
3.	تعزز إدارة دائرة الجمارك المسؤولية الفردية للعاملين تجاه بيئة العمل					
4.	تشارك إدارة دائرة الجمارك العاملين في تحسين بيئة العمل					
5.	تقوم إدارة دائرة الجمارك بتسخير الإمكانيات المتاحة للحد من مشكلات بيئة العمل					
6.	تقوم إدارة دائرة الجمارك بتنظيم وعقد ورشات للتوعية بآليات المحافظة على بيئة العمل					
7.	علاقات العمل بين افراد دائرة الجمارك تتسم بالايجابية					
8.	تراعي إدارة دائرة الجمارك تفعيل الدور المجتمعي للجمارك					
9.	تقوم إدارة دائرة الجمارك بتقديم مشاريع خدمية للمؤسسات المجتمعية					

م	الفقرة	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
10.	تلتزم إدارة الجمارك بالتشريعات التي تخص البيئة					
11.	توفر دائرة الجمارك قنوات اتصال فاعلة وحديثة					
المجال الثاني: التدريب والتطوير						
12.	يوجد في دائرة الجمارك خطة مرسومة لتدريب وتطوير الموظفين					
13.	تحرص إدارة دائرة الجمارك باستمرار في اكساب العاملين لمهارات جديدة وباستمرار					
14.	تعمل إدارة دائرة الجمارك على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين					
15.	تتبنى إدارة دائرة الجمارك البرامج التطويرية التي تلبي حاجات العمل وتزويد الموظفين بالمعارف اللازمة					
16.	تعمل دائرة الجمارك على صقل وتحسين سلوكيات الموظفين					
17.	توفد دائرة الجمارك الموظفين في دورات تدريبية خارجية					
18.	يتم نشر او توزيع الموظفين بحسب قدراتهم وتخصصاتهم					
المجال الثالث: ثقافة العمل						
19.	تحرص إدارة دائرة لجمارك الأردنية على إكساب العاملين للمهارات اللازمة لتطوير الأداء					
20.	تشجع إدارة دائرة الجمارك على الالتزام					

م	الفقرة	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
	وتطوير قيم العمل					
.21	تسعى إدارة دائرة الجمارك إلى إعادة التفكير في اجراءات العمل وباستمرار					
.22	تقدم إدارة دائرة الجمارك الحوافز المتنوعة لتطوير قيم العمل					
.23	تعمل إدارة دائرة الجمارك على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص تحقيق أهداف العمل					
.24	يوجد في دائرة الجمارك مجموعة قيم ايجابية					

الجزء الثالث: الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية

أرجو منكم التكرم بقراءة كل فقرة بعناية ووضع إشارة (X) أمام الاختبار الذي ترونه.

م	الفقرة	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
المجال الأول: التعلم والنمو						
25.	تحرص إدارة دائرة لجمارك على استخدام طرق متعددة لمعرفة احتياجات العاملين					
26.	تكسب البرامج العاملين بالمعارف العلمية والمهارات في مجال عملهم					
27.	تساعد البرامج التدريبية على التطبيق العملي للمتدربين					
28.	تتمي دائرة الجمارك لدى العاملين المقدرة على مواجهة التحديات والمشكلات في العمل					
29.	تحرص إدارة دائرة الجمارك على التطوير والتحسين المستمرين للعاملين					
30.	تحرص إدارة دائرة الجمارك على استخدام التقنيات الحديثة في العمل					
31.	تقوم إدارة دائرة الجمارك باستخدام الأدوات اللازمة لمراجعة الأداء وتقييمه					
32.	تقوم إدارة دائرة الجمارك على تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين					
33.	تحرص إدارة دائرة الجمارك على توفير المعرفة اللازمة لممارسة الأنشطة الداخلية					

م	الفقرة	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
34.	تستخدم إدارة دائرة الجمارك أحدث أساليب الاتصالات					
35.	يساهم العاملون في دائرة الجمارك في وضع الرؤية ورسالة دائرة الجمارك					
المجال الثاني: تحقيق الأهداف						
36.	تحرص إدارة دائرة لجمارك على انجاز الأعمال والمهام المطلوبة بدرجة عالية من الإتقان					
37.	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للدائرة طويلة ومتوسطة وقصيرة الاجل					
38.	أهداف الدائرة محددة وواضحة للموظفين					
39.	تحرص إدارة دائرة لجمارك على تحقيق الأهداف بالوقت المحدد					
40.	تحرص إدارة دائرة الجمارك على استخدام المرونة عند تطبيق الخطط لتحقيق الأهداف					
41.	تحرص إدارة دائرة الجمارك انجاز الأعمال بمستوى أعلى من المطلوب					
42.	تحرص إدارة دائرة الجمارك على تقديم الخدمات لأكبر عدد ممكن من متلقي الخدمة					
43.	تحرص إدارة دائرة الجمارك على الحصول على التغذية الراجعة باستمرار من متلقي الخدمة					
44.	يتم التقيد بالقوانين والأنظمة عند تحقيق					

م	الفقرة	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
	الأهداف					
المجال الثالث: رضا متلقي الخدمة						
45.	تحرص إدارة دائرة الجمارك على بناء علاقات حسنة مع متلقي الخدمة					
46.	توفر ادارة دائرة الجمارك دليل وارشادات للموظفين يوضح كيفية تقديم الخدمة					
47.	تتأكد دائرة الجمارك من جودة الخدمات المقدمة في الدائرة					
48.	تهتم دائرة الجمارك بجميع جوانب التخطيط في الدائرة لتلائم حاجات متلقي الخدمة					
49.	تقوم الإدارة بإجراء التقييم الذاتي للأداء في الدائرة بشكل واضح وميسر مع الأخذ بعين الاعتبار رأي متلقي الخدمة					
50.	تشارك إدارة دائرة الجمارك متلقي الخدمة في رؤية دائرة الجمارك					
51.	تضع إدارة دائرة الجمارك خطة تطويرية لرفع أدائها بناء على التغذية الراجعة					
52.	تقوم إدارة دائرة الجمارك بمتابعة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة بوسائل إلكترونية حديثة					
53.	تقوم إدارة دائرة الجمارك بتقديم الخدمات الالكترونية لتسهيل من إجراءات العمل					
54.	تحرص إدارة دائرة لجمارك على إتمام					

م	الفقرة	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
	العمليات بسهولة ويسر					
.55	تحرص إدارة دائرة لجمارك على تفهم مشكلات متلقي الخدمة وحلها					
.56	تقوم إدارة دائرة لجمارك بقياس مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة باستمرار					



The Impact of Human Resource Re-Engineering on Organizational Performance in Jordanian Customs

Prepared by

Moataz Ali Abdel Khazaleh

Supervised by

Prof. Dr. Bilal Khalaf Sakarna

The study aimed to identify the impact of human resource re-engineering with its dimensions (environmental factors, training and development, work culture) on organizational performance in its dimensions (learning and growth, achieving goals, service recipient satisfaction) in Jordanian Customs, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, by developing a questionnaire related to human resource engineering, and the organizational performance questionnaire, which was distributed to a sample that included (340) employees. Among the employees of the Jordanian Customs Department, who occupy leadership and supervisory positions under the titles of Director - Assistant Director - Head of office - Head of Clearance Unit in the internal and border centers and directorates affiliated with the Department The number of (545) employees. The results of the study showed a statistically significant effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) of re-engineering human resource management with its dimensions (environmental factors, training and development, work culture) on organizational performance in its dimensions (learning and growth, achieving goals, service recipient satisfaction) in Jordanian customs. And based on the results, the study recommended the necessity of employee development and continuity of learning and growth in the department. Focus on taking feedback from service recipients and working to improve it.

Keywords: human resource engineering, organizational performance, Customs Department \ Jordan