

أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن

أعدت من قبل

مصعب سمير محمود الرواجيح البقوم

أشرف عليها

الدكتور محمد سلامه زيد المهائره

قدمت هذه الرسالة

الى كلية الاعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

ادارة الأعمال

مايو 2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا

عَلَّمْتَنَا أَنْكَ أَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ }

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

(البقرة: 32)

جامعة الإسراء

التفويض

أنا مصعب سمير محمود الرواجيح أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسائلي للمكتبات أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

التوقيع: 

التاريخ: 2020/ 5 /11

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: 'أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي : دراسة على شركة الدونية للدواء في الأردن'.

وقد أجازت بتاريخ 2020/05 /11

اعضاء لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
1- د. محمد سلامة المهاريه	جامعة الإسراء	
2- د. بلال خنف اسكارنه	جامعة الإسراء	
3- د. خالد بني حمدان	جامعة عمان العربية	

نموذج إقرار

لقد قمت بمراجعة رسالة الطالب مصعب سمير محمود الزواجيج اليقوم ' اثر اعادة
هندسة العمليات على الأداء التنظيمي :دراسة على الشركة الدولية للدواء في الأردن'.
وأصبحت سليمة من الناحية اللغوية.

الاسم: أشيخة محمد الشخايرة

التوقيع: 

التاريخ: 2020/ 5 / 11

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضلله وشكره تدوم النعم، والصلاة على خير خلقه سيد الأمم؛ نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

لا يسعني وقد خطوتُ هذه الخطوة على درب العلم إلا أن أرفع الشكرَ خالصاً إلى الله سبحانه وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذه الرسالة المتواضعة، كما أقدمُ شكري البالغ وتقديري الجَمِّ إلى من غمرني برعايته الطيبة وكان لي هادياً كريماً والذي أتشرفُ وأفتخرُ بإشرافه على هذه الرسالة الدكتور/ محمد سلامه زيد المهايه، والشكر والتقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم المشاركة في تقييم هذه الرسالة، فلهم مني كلُّ المحبة والتقدير والاحترام، كما أقدم الشكر إلى الأستاذ محمد وفيق علي عياش رئيس قسم الموارد البشرية في الشركة الدولية للدواء في الأردن على تعاونه معي، وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز الرسالة، سواء برأي، أو توجيه، أو دعم، أو تسهيلات.

الباحث :

مصعب سمير محمود الرواجيح البقوم

إهداء

إلى من أشعل شمعةً في طريق عملنا وإلى من وقف على تعليمي وأعطى حصيلةً جهده
لينير لي الدرب في سبيل العلم والذي العزيز أمدَّ الله في عمره.

إلى نبع الحنآن والمحبة والمودة والسلام إلى القلب الصافي الطاهر؛ والدتي الغالية أمدَّ الله
في عمرها.

إلى من تحملت انشغالي وكانت عوناً لي إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي، والشمعة
المضيئة زوجتي الغالية خيلاء.

إلى رياحين حياتي في الشدة والرِّخاء بناتي الغاليات، نسرين، نيفين.

إلى اخي وأخواتي الكرام.

إلى كل من شجّعتني على مواصلة مسيرتي العلمية.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث :

مصعب سمير محمود الرواجيح البقوم

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	الآية الكريمة
ج	التفويض
د	قرار اللجنة المناقشة
هـ	نموذج إقرار
و	شكر وتقدير
ز	الإهداء
ح	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
ع	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
4	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
7	(3-1): أهداف الدراسة
8	(4-1): أهمية الدراسة
9	(5-1): فرضيات الدراسة
10	(6-1): أنموذج الدراسة
11	(7-1): حدود الدراسة
12	(8-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
16	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
17	(1-2): المقدمة
18	(2-2): إعادة هندسة العمليات
33	(3-2): الأداء التنظيمي
39	(4-2): الدراسات السابقة
49	(5-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
50	(6-2): نبذة عن الشركة الدولية للدواء في الأردن
52	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
53	(1-3): المقدمة
53	(2-3): منهج الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
53	(3-3): مجتمع الدراسة
54	(4-3): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
56	(5-3): ادارة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
58	(6-3): المعالجات الإحصائية
59	(7-3): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
60	(8-3): صدق أداة الدراسة وثباتها
62	الفصل الرابع عرض النتائج واختبار الفرضيات
63	(1-4): المقدمة
63	(2-4): الإجابة عن أسئلة الدراسة
69	(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
70	(4-4): اختبار فرضيات الدراسة
80	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
81	(1-5): المقدمة
81	(2-5): النتائج

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
90	(3-5): التوصيات
90	(4-5): الدراسات المستقبلية
91	قائمة المراجع
92	أولاً: المراجع العربية
99	ثانياً: المراجع الأجنبية
102	قائمة الملاحق

قائمة الجدول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	1-3
59	مفتاح تصحيح أدوات الدراسة	2-3
60	التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة	3-3
61	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	4-3
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع بناء الهيكل التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن	1-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع اللاتزام ودعم الإدارة العليا في الشركة الدولية للدواء في الأردن	2-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تمكين العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن	3-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الثقافة التنظيمية في الشركة الدولية للدواء في الأردن	4-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى العمليات الداخلية في الشركة الدولية للدواء في الأردن	5-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التعلم والنمو في الشركة الدولية للدواء في الأردن	6-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تحقيق الأهداف في الشركة الدولية للدواء في الأردن	7-4

قائمة الجدول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
69	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	8-4
71	نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير إعادة هندسة العمليات بأبعاده على الأداء التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن	9-4
73	نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير إعادة هندسة العمليات بأبعاده على العمليات الداخلية في الشركة الدولية للدواء في الأردن	10-4
75	نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد للتأثير إعادة هندسة العمليات بأبعاده على التعلم والنمو في الشركة الدولية للدواء في الأردن	11-4
77	نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد للتأثير لتأثير إعادة هندسة العمليات بأبعاده على تحقيق الأهداف في الشركة الدولية للدواء في الأردن	12-4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
11	أنموذج الدراسة	1-1
28	أبعاد هندسة العمليات للدراسة الحالية	1-2

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
103	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
104	كتاب تسهيل مهمة لشركة الدولية للدواء في الأردن	2
105	موافقة الشركة الدولية للدواء في الأردن على تطبيق الدراسة	3
106	أداة الدراسة (الاستبانة)	4

الملخص باللغة العربية

أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي

(دراسة تطبيقية على الشركة الدولية للدواء في الأردن)

إعداد الطالب: مصعب سمير محمود الرواجيح البقوم

إشراف: الدكتور محمد سلامه زيد المهاريه

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن، كما بينت الدراسة أبعاد إعادة هندسة العمليات المتمثلة في (بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية)، إضافة إلى أبعاد الأداء التنظيمي المتمثلة في (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تحقيق الأهداف، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (76) ستة وسبعين موظفاً من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في الشركة الدولية للدواء في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج مفادها أن إعادة هندسة العمليات بأبعادها جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أن الأداء التنظيمي بأبعاده جاء بدرجة مرتفعة، أما فيما يتصل بالفرضيات تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل إعادة هندسة العمليات بأبعادها على الأداء التنظيمي، وبينت النتائج أن أبعاد هندسة العمليات لا تشكل مقداراً متساوياً من الأهمية النسبية في الشركة الدولية للدواء في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناءً عليه أوصت الدراسة بضرورة اكتساب الشركة الدولية للدواء في الأردن لآليات إعادة هندسة العمليات، من منطلق تحسين مستوى الجودة، وتشجيع الإبداع، والمرونة في الأداء التنظيمي.

الكلمات الرئيسية: إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - الأداء التنظيمي - شركة الأدوية الدولية في

الأردن.

ABSTRACT

THE IMPACT OF PROCESS REENGINEERING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

(An Applied Study on the International Drug Company in Jordan)

Prepared by

MUSAB SAMEER MAHMOUD ALRAWAJIHALBGOOM

Supervisor

Dr. MOHAMMAD SALAMEH ZAID ALMAHIRAH

The study aimed to identify the effect of process re-engineering on the organizational performance of the International Drug Company in Jordan, and the study also showed the dimensions of process re-engineering represented in (rebuilding the organizational structure, commitment, and support to senior management, employee empowerment, organizational culture), In addition to the organizational performance dimensions represented in (internal processes, learning, and growth, achieving goals) and a random sample consisting of (76) of employees working in the upper, middle and lower departments of the International Drug Company in Jordan was chosen. The study used the descriptive-analytical method, and reached a set of results that the process re-engineering with its combined dimensions came with a high degree, as the results showed that the organizational performance with its combined dimensions came with a high degree, while in relation to the hypotheses it was found that there was a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) to re-engineering with their dimensions on organizational performance, The results showed that the dimensions of process re-engineering do not constitute an equal amount of relative importance in the International Drug Company in Jordan at the level ($\alpha \leq 0.05$). Accordingly, the study recommended that the International Drug Company in Jordan should acquire mechanisms for process re-engineering, in terms of improving the quality level, and encouraging creativity, and flexibility in organizational performance.

Keywords: **Keywords:** Process Reengineering - Organizational Performance - International Drug Company in Jordan.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1): أهداف الدراسة

(4-1): أهمية الدراسة

(5-1): فرضيات الدراسة

(6-1): أنموذج الدراسة

(7-1): حدود الدراسة

(8-1): مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1_1): المقدمة

تسعى الشركات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، إضافة إلى تحديث بنية العمليات من خلال اتخاذ القرارات الصائبة ومسايرة التغيرات ، ولاشك أن التغيير هو السبيل الذي توظفه الشركات لتجسيد الأهداف المرجوة وفق نظريتها وخططها الإستراتيجية ، وذلك لتعزيز ميزة تنافسية، وفق أساليب إدارية كإدارة الجودة الشاملة و هندسة العمليات الإدارية .

والجدير بالذكر أن نجاح منظمات الأعمال وتفوقها يتزامن مع قدرة هذه المنظمات على تكيفها وتفاعلها مع تطوير عمليات الهندسة وإرتباطها بالأداء التنظيمي، كما أن الهندرة ليست هدفاً بحد ذاتها، لكنها وسيلة وظاهرة طبيعية تتميز بها كل المنظمات المعاصرة التي تتسم بالحركة وعدم الثبات، فهي تتطور وتنمو بالرغم من المتغيرات والتحديات التي تواجهه في إطار تفاعلها مع ما يمكن انتهازه من فرص وما يفرض عليها من تحديات (أوكيل، 2019).

ولعلّ الهندرة هي أهم مرتكز للشركات التي تحاول تحقيقها من خلال ارتباطها بالأداء التنظيمي، والدولية للدواء ليست بمعزل عن التوجه العالمي نحو تحقيق القدرة التنافسية، وتحسين عمليات الإنتاج، وقد ثبت أن أفضل الشركات هي أقدرها على التكيف مع التغيرات وأجدرها على تحقيق النجاح (كلثوم، 2018).

ومن جانب آخر يُعتبر 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 .(القيوتي، 2000). تركز عملية الهندرة على التغيير الكامل من أجل تحسين الإنتاجية كماً وكيفاً ومناولتها بهدف إرضاء العملاء، إضافة إلى زيادة كفاءتها الإدارية وفعاليتها، ب احداث تغيير جوهري في بنائها التنظيمي من جذوره، مما يجعلها أكثر المعايير المناسبة للملائمة لمدخل التطوير(الشيشيني، 2017).

ووفقا لذلك أكد هامر وشامبي (Hammer. and Champy ، 1993) أن الهندرة هي البدء من جديد في تطوير العمليات، أي البناء من جديد ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات شكلية تترك البنى الرئيسية كما كانت عليه.

ومن جهة أخرى يُعد الأداء التنظيمي مفهوماً أساسياً من مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث أن توظيف الخطط والإستراتيجيات في أروقة الشركات يعطي بالنتيجة أداء تنظيمي متميز، إضافة إلى مخرجات تعزز تنافسية الشركات (حسين، 2016).

ويرى كل من Wheelen & Hunger (2008) أن الأداء هو نشاطات المنظمة فالأداء الفعال يتحقق من خلال قدرت المنظمة على ادارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف، لمواجهة التغييرات البيئية من أجل تطوير الابتكار بشكل يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق اكبر عائد للمنظمة لغرض تحقيق اهدافها واهداف المنفعين منها.

من جهة أخرى فإن الشركة الدولية للدواء في الأردن تُعتبر كباقي القطاعات الاقتصادية التي تحاول رفع الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي فيها سعياً إلى تحقيق الجودة الشاملة عن طريق توظيف الهندرة (إرتيمه، 2013). كما تُعتبر هذه الشركات إحدى القطاعات الرئيسية في

الاقتصاد الوطني الأردني، وينتقى القطاع الاقتصادي دعماً كبيراً من الحكومة الأردنية التي اتخذت عدداً من الإجراءات للدفع قديماً بهذا القطاع نحو تحقيق تحسين الأداء والمنافسة مع السوق المحلي والعالمي (أحمد، 2012).

وانطلاقاً مما سبق فإن البحث في معرفة أثر الهندرة على الأداء التنظيمي بإجراء دراسة على الشركة الدولية للدواء في الأردن له مبرراته، وذلك وفق المعايير الدولية التي تتبناها الشركات العالمية، وما يطرأ على المتغيرات التكنولوجية من تقدم وتطور في جودة المنتجات؛ لتحقيق قدرات تنافسية، إضافة إلى ذلك أن تصبح مخرجات الدولية للدواء في الأردن ذات جودة عالية، قادرة على إثبات وجودها في السوق المحلي والعالمي. واستناداً إلى ذلك ومن أجل تحقيق أداء عالي فإنه يجب الأخذ بعين الإعتبار دور الهندرة في تحسين الأداء التنظيمي والتوجه التنظيمي، حيث أن مفهوم الهندرة هو وسيلة لدعم الأداء التنظيمي، ومع ظهور وتطور الهندرة أصبح لا بد من التركيز على الأداء التنظيمي لضمان استجابة المنظمة بالسرعة المناسبة لحالات التغيير المفاجئة التي تحصل في البيئة التنافسية، وتبلورت الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة لدى الباحث من منطلق التغيرات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في البيئة التنظيمية، لتتناول موضوعات معاصرة لها دور أساسي ومتميز في المنظمات لمواجهة التحديات المستقبلية.

(2_1): مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المنظمات والشركات على اختلاف أنواعها موجه من التحديات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، فظهور الأسواق العالمية، والتقدم التكنولوجي، كلها دفعت بالمنظمات والشركات بأستحداث أساليب وأنماط إدارية جديدة، تمكنها من مواجهة التحديات ويحقق لها البقاء والاستمرار، حيث يُعتبر أسلوب هندسة العمليات الإدارية أحد أهم هذه الأساليب التي فرضها الفكر الإداري

المعاصر والتي تساهم في تحقيق الزيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ذو الفاعلية للشركات، وهذا ماشارت إليه دراسة مزهودة (2018) التي بينت أهمية دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وفي السياق ذاته أشارت دراسة البشير وعلي (2017) إلى بيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي. وعليه أصبح من المعلوم أن الهدف الرئيس للشركات ومنظمات الأعمال التركيز على زيادة الأداء والإنتاجية في سبيل الوصول إلى ميزة تنافسية عالية، وتحسين الأداء التنظيمي، إضافة إلى زيادة فاعلية الشركات واستمرارها في ظل التنافس والتكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجه الشركات والمنظمات، وفي هذا الشأن أكدت دراسة حايف وأخرون (2019) على أهمية دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية.

ومن المنطلق السابق وبناءً على ما أوضحته الدراسات السابقة أن التغييرات التي حدثت في الآونة الأخيرة كان لها تأثير بالغ الأهمية على المشهد التنافسي، حيث يُعد الأداء التنظيمي والهندرة من أهم هذه المواضيع الحالية، ولما كانت الشركة الدولية للدواء في الأردن مطالبة بتطوير بنيتها وفقاً للتطورات العلمية الحادثة في العالم حتى تواكب كل ما يستجد فيما يتصل بالهندرة، إضافة إلى الأداء التنظيمي؛ فإن ذلك لن يحدث إلا من خلال تطوير نظمها وبرامجها، وفقاً للمستجدات المتصلة بهذا الجانب، ومن هنا أثيرت مشكلة البحث، حيث قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات وبشكل شخصي مع بعض العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن، وتوجيه بعض الأسئلة من قبل الباحث، حيث تم سؤالهم حول مستوى الاهتمام الذي تعطيه الشركة لمستوى ممارسات الهندرة، كما تم طرح اسئلة عن مدى تطبيق الهندرة في الشركة، كذلك تم سؤالهم عن مستوى الأداء التنظيمي في الشركة، إضافة إلى سؤالهم عن الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات في تعزيز دور الأداء التنظيمي في شركة، ومن خلال إجاباتهم تبين للباحث ان دراسة

لإعادة هندسة العمليات تحظى باهتمام من قبل القائمين على الشركة ، وأن دراسة الأداء التنظيمي كذلك في الشركة يحظى بالاهتمام كافة المستويات الادارية .ومن هنا فأن ما سبق يدعو الباحث دراسة أثر اهادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في إطار تشخيص وفهم لسياق واقع الشركة الدولية للدواء في الأردن، محلاً ومفسراً ومقدماً إجاباتٍ عن سؤال البحث الرئيس الآتي:

ما أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في الشركة الدولية للدواء في الأردن ؟

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات بأبعاده (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) لدى العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي المتمثل بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تحقيق الأهداف) في شركة الدولية للدواء في الأردن؟
3. ما أثر إعادة هندسة العمليات بأبعاده (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) على الأداء التنظيمي المتمثل بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تحقيق الأهداف) لدى العاملين شركة الدولية للدواء في الأردن؟

- حيث يتفرغ منها الأسئلة الفرعية الآتية:

- (1-3). ما أثر إعادة هندسة العمليات بأبعاده (إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) على العمليات الداخلية لدى العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن؟

(3-2). ما أثر إعادة هندسة العمليات بأبعاده (إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) على التعلم والنمو لدى العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن ؟

(3-3). ما أثر ممارسات إعادة هندسة العمليات بأبعاده (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) على تحقيق الأهداف لدى العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن ؟

(3_1): أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى التعرف على أثر ممارسات هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن، وذلك من خلال:

1. التعرف على مستوى إعادة هندسة العمليات بأبعاده (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا ، تمكين العاملين ، الثقافة التنظيمية) لدى العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن ؟

2. بيان مستوى الأداء التنظيمي المتمثل بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تحقيق الأهداف) لدى العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن ؟

3. تحديد أثر إعادة هندسة العمليات بأبعاده (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) على الأداء التنظيمي المتمثل بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تحقيق الأهداف) لدى العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن ؟

(4_1): أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية من طبيعة الموضوع الذي يتناول موضوعات أساسية متمثلة في (إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي) والتي تعد من الموضوعات الهامة الحديثة ، وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة الحالية من خلال:

- الأهمية النظرية:

1. المساهمة في تسليط الضوء على مفهوم كل من إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي و يعتبران من الموضوعات الحديثة وذات أهمية في الإدارة الحديثة.
2. أهمية الموضوع والذي يعد من خلال تحسين الأداء التنظيمي الموضوعات التنظيمية المعاصرة في مجال مساعدة المنظمة لتحقيق اهدافها في الأداء التنظيمي.
3. يمكن لهذه الدراسة أن توفر خلفيّة نظريّة وعمليةً للقائمين على رسم السياسات الإدارية الحديثة؛ ولاسيما عندما يحددون أهداف وغايات الشركة والتي من شأنها أن تُسهم في تطوير الأنظمة الإدارية فيها.
4. أخيراً تستمد هذه الدراسة أهميتها من إمكانية إسهامها في تطوير الشركة الدولية للدواء في الأردن ، من خلال وضع بعض المقترحات لتفعيل وتوظيف هندسة العمليات والأداء التنظيمي فيها.

- الأهمية العملية:

1. تسليط الضوء على ممارسات هندسة العمليات لتعزيز الأداء التنظيمي في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتسارعة الأحداث في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

2. مساعدة ادارة الشركة جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل ونقاط الضعف الشركة الدولية للدواء في الأردن.

3. تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام الهندرة لتعزيز مفهومها وخصائصها وأبعادها ومقوماتها لدى العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

4. قد تُسهم هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة فكر الإداريين في الشركة الدولية للدواء في الأردن ، فيما يتصل بدور وأهمية اعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي، وهذا يساعد إدارة الشركة على تحديد جوانب النقص في البرامج والسياسات الإدارية التي تدفع باتجاه بلورة زيادة الأنتاجية وتعظيم الميزة التنافسية.

(5_1): فرضيات الدراسة:

بالإعتماد على أسئلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعاده (اعادة بناء الهيكل التنظيمي ، الإلتزام ودعم الإدارة العليا ،تمكين العاملين ، والثقافة التنظيمية) على الأداء التنظيمي بابعاد المتمثلة ب (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تحقيق الأهداف) لشركة الدولية للدواء في الأردن.

يشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى :

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيميه) على العمليات الداخلية للشركة الدولية للدواء في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية :

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي ، الإلتزام ودعم الإدارة العليا ، تمكين العاملين ، والثقافة التنظيميه) على التعلم والنمو لشركة الدولية للدواء في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة :

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي ، الإلتزام ودعم الإدارة العليا ، تمكين العاملين ، والثقافة التنظيميه) على تحقيق الأهداف لشركة الدولية للدواء في الأردن.

(6_1): أنموذج الدراسة:

يبين الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين، المتغير المستقل اعادة هندسة العمليات، والمتغير التابع الأداء التنظيمي. إذ يتكون المتغير المستقل اعادة هندسة العمليات من أربع متغيرات فرعية وهي: (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافه التنظيميه). أما المتغير التابع الأداء التنظيمي، فيتضمن من ثلاث ممارسات، هي: (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تحقيق الأهداف).

الدراسة المتصلة باعادة هندسة العمليات، والأداء التنظيمي والتي ستكون محاور أساسية للدراسة الميدانية.

(8_1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية:

يتضمن هذه الجزء من الدراسة التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمفهوم عمليات اعادة هندسة العمليات (الهندرة) ومفهوم الأداء التنظيمي.

اعادة هندسة العمليات: هي التفكير المبدئي والأساسي و تصميم نظم العمل و هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء (الصنوي والغريب، 2014).

وتُعرف إجرائياً: بأنها استخدام كافة جوانب وممارسات اعادة هندسة العمليات والتي تحدث تغيرات جذرية للوظائف الإدارية والتنفيذية الرئسيه للشركة الدولية للدواء في الأردن ، والتي سيشير لها الباحث في الدراسة الحالية بمصطلح (الهندرة):

اعادة بناء الهيكل التنظيمي: أن الهيكل التنظيمي يعبر عن وجود توجه فطري لدى الناس نحو تشكيل منظمات هرمية، والمنظمات بدورها تشكل نفسها وفقاً لحاجاتها المتعددة، وتتسم هذه العملية بالاستمرار والتطور عبر الوقت (Ashkenas et al,2002).

ويعرف اجرائياً: أن اعادة بناء الهيكل التنظيمي قد يسهم في نجاح الوظيفي الأكثر أهمية وتبعث على التحدي في الشركة الدولية للدواء في الأردن من خلال ايجاز مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين بشكل مؤقت أو دائم.

الإلتزام ودعم الإدارة العليا: هو المحرك الأساسي لتميز الأعمال، ويؤثر بشكل كبير على جودة الأداء، ولا يمكن تبني إدارة الجودة وتحسين الأداء دون الدعم القوي من قبل الإدارة العليا. بل أن الإدارة العليا هي العامل الأكثر أهمية لمنهج إدارة الجودة الشاملة الناجح (Esam et al,2012) **ويعرف اجرائياً بأنه:** أهدف دعم العاملين من أجل تحسين الأداء وزيادة قوة الموظفين في الشركة الدولية للدواء في الأردن من أجل الاهتمام بنجاح الأداء والجوده للشركة.

تمكين العاملين: الهدف من التمكين رفع مستوى رضا الوظيفي وتطوير العاملين من اجل ان يصبحوا افضل مهارة ، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، ويعتبر أن نجاح المنظمة يعتمد على تتاعم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد. (البننا والخفاجي، 2014)

ويعرف اجرائياً بأنه: رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن ليصبحوا ذوي مهارات متعددة وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

الثقافة التنظيمية : تقوم على السلوك والقيم والاتصال والاتجاهات والتصرفات والعوامل الاجتماعية التي تعمل لتوجيه تصرفات العاملين ، فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية ، وأي تطوير أو رفع الكفاءة الأداء وجودة المعلومات.(الترتوري ، جويحأن، 2010).

ويعرف اجرائياً: الثقافة تدعم عملية الهندسة في الشركة الدولية للدواء في الأردن وتستمد ويشكل مؤثر من توجهات الإدارة العليا التي تنعكس على الشركة وهو العنصر الحاسم لنجاح تطبيق الهندسة.

الأداء التنظيمي (Organizational Performance): يقوم الأداء التنظيمي بتحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص أداء مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع اداء واضح ومفهوم ومعروفة للعاملين (Kotler, 2008).

ويعرف اجرائياً بأنه: العلامة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية من خلال إجاباتهم عن فقرات المجال المتضمن في استبانة الأداء التنظيمي المستخدمة في الدراسة الحالية وذلك قدرة العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن في تحقيق الأهداف وتحسين العمليات وتطوير مستوى الأداء للعاملين. وتم قياسه من خلال :

العمليات الداخلية : هي جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها الإدارة، ويقوم هذا المنظور درجة نجاح الإدارة، ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الممولين، إذ يقيس درجة مهارات الموظفين وطريقة تقديم الخدمة في المنظمات، وكذلك الإنتاجية وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية من أجل قياس الأداء الداخلي للإدارة (إبراهيم، 2010).

ويعرف اجرائياً بأنه: هي الأنشطة التي يقوم بها موظفين من لتغيير الاجرات الروتنية من أجل نجاح في الشركة الدولية للدواء في الأردن لتلبية أداء ورضا العملاء الشركة .

التعلم والنمو: هو يقوم بتوجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر للقاء، حيث يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها الشركات من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي توجد قيمة للعملاء، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات نظام المعلومات ونظام المكافآت والحوافز (قلبو، 2015).

ويعرف اجرائياً بأنه: التعلم والنمو والتطوير التي تقوم به الشركة الدولية للدواء في الأردن من أجل دعم وتحسين وتطوير قدرتها و تحقيق متطلبات الشركة ورفع قيمة العملاء لها .

تحقيق الأهداف: تسعى المنظمة في تحقيق النتائج المطلوب تحقيقه في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد فأنها تسمى هدف استراتيجي، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القريب فأنها تسمى هدف تكتيكي. (سلطان، 2015).

ويعرف اجرائياً بأنه: الأهداف التي تعزم عند العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن على القيام بها بتحقيق رؤية الشركة للمستقل البعيد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمه

(2-2): اعادة هندسة العمليات

(3-2): الأداء التنظيمي

(4-2): الدراسات السابقة

(5-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(6-2): نبذه عن الشركة الدولية للدواء

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1_2): المقدمة

إن مفهوم إعادة هندسة العمليات حضي بانتشار واسع وأصبح من أكثر القضايا مناقشة على الإطلاق وذلك لما تقدمه من نجاحات سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد، وبالرغم من تنوع واختلاف أنماط الهندرة إلا أنه لا يوجد نمط واحد للهندرة يناسب جميع المواقف أو الظروف فكل نمط نهج معين وأساليب محددة للممارسة (كلثوم، 2018).

ومن هذه الرؤية فإن إعادة هندسة العمليات يتطلب التفكير المبدئي والأساسي و تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة (حروش، 2015). وفي السياق ذاته فإن إعادة هندسة العمليات تُعتبر نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل الشركات والمنظمات ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة وتحسين الأداء، من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الاستراتيجيات (بن لحبيب، 2016).

ومع تزايد التقلبات البيئية والتطور السريع في منظمات الأعمال والشركات الخدمية واختلاف متطلبات المجتمع أصبح من الضروري استحداث نظريات حديثة في هندسة العمليات بحيث تواكب هذا العصر وتدعم العمل الجماعي وتهتم بالتابعين لربط أهدافهم بالهدف الرئيس للشركات، حيث تركز النجاح لدى العديد من المنظمات التي استخدمت أنظمة إعادة هندسة العمليات بشكل واضح

في تطوير مخرجاتها وموقعها التنافسي على بنية تكنولوجيا المتقدمة لتطوير وتحسين أداء وعمل منظمات الأعمال (زغدار، 2011).

ومن جانب آخر أكد الشوبكي (2010) أن نجاح وتطوير إدارة المنظمات التعليمية أصبح رهنا بإتباع هذه الإدارات لمقومات الفكر الإداري المعاصر، التي جاءت كنتيجة منطقية لما أسفرت عنه اتجاهات الفكر الإداري عبر فترات تطوره، وأردف الشوبكي قائلاً أن على المنظمات أن تحول رد الفعل والاستجابة البطيئة للتجديد إلى إدارة مواجهة التغيير والتجديد وتبني الاتجاهات الحديثة في التطوير من أجل تحسين وتطوير أدائها وتجويد خدماتها المقدمة للمنظمة.

وبناء عليه يتناول هذا الفصل متغيرات الدراسة لتوضيح الأفكار الرئيسية لهذه المتغيرات ومفاهيمها وآليات قياسها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

(2_2): اعادة هندسة العمليات

(1_2_2): التطور التاريخي لاعادة هندسة العمليات:

لقد أثار مدخل اعادة هندسة العمليات الكثير من الجدل والخلاف بين علماء الإدارة فبعضهم يرى أنه مدخل جديد وإبتكار يجب تطبيقه، في حين يرى بعضهم الآخر أنه يُعتبر منظومة تطوير إدارية أنتشرت لفته في مجال الفكر الإداري، بينما يرى فريق ثالث أن اعادة هندسة العمليات هي مجموعة من الافكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها قديم ومطور (دلفنبروت وتوماس، 1993).

والجدير بالذكر أن مفهوم اعادة هندسة العمليات ظهر في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما

تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم ويتمثل في دعوى العاملين في الإبداع في أعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا من خلال التفكير بصورة اساسية والتصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، المتمثلة في الخدمة والجودة، والتكلفة والسرعة في الأداء (العتيبي والجمالي، 2014).

وقد بين حميدي وسلامة وكافي (2016) أن اعادة هندسة العمليات مدخل مبتكر جديد لإجراء تحسينات فائقة في العمليات الإنتاجية من أجل مواجهة التحديات التي فرضتها الثورة المعلوماتية في عالم صناعة في مرحلة سلسلة تحسين وتطوير العمليات وزيادة كفاءتها وفعاليتها ونتاجيتها من خلال ابتكار وتطوير الهندسة.

ويرى الباحث أن لموضوع اعادة هندسة العمليات(الهندرة) ارتباطاً بموضوع الدراسة الحالية يتضح من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل إعادة هندسة العمليات في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

(2_2_2): مفهوم اعادة هندسة العمليات وأهميته

اختلفت جهات نظر المهتمين بموضوع اعادة هندسة العمليات حول المقصود بهذه الظاهرة، ويمكن أن يعزى ذلك لاختلاف جهات النظر الخاصة لهؤلاء الباحثين وبيئاتهم التنظيمية، وقد ظهرت العديد من التعريفات التي أبرزت هذه الظاهرة، وبينت مدى خطورتها، ومن هذه التعريفات أن اعادة هندسة العمليات الإدارية هي التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإدارة العليا، وأيضاً

رغبتهم في إجراء التغييرات المؤثرة في عمليات الأنشطة التي تؤثر في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء (جاد، 2009).

ومن ناحية أخرى عرفت الهندرة أنها مدخل منطقي منظم تعمل على تحسين العمليات الإدارية بالمنظمة، بهدف تحقيق الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل زيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات (العجمي، 2008). كما عُرفت بأنها التفكير المبدئي، و تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل (التكلفة، والجودة، والخدمة السريعة) (اللوزي، 1998).

وعرفها حلمي (2003) بأنها الأنطلاق من البداية نحو شئ جديد والعمل بطريقة تقنية وهذا الامر يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب لتحسين مخرجات أداء العمل التربوي. وفي السياق ذاته عرف الربُّ (2009) اعادة هندسة العمليات بأنها التفكير الأساسي و التصميم الجذري لعمليات الأعمال، وتعمل على تحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل (التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة).

(3_2_2): خصائص اعادة هندسة العمليات:

تتضح خصائص اعادة هندسة العمليات من خلال تحقيق تغير جذري في الأداء التنظيمي للشركات، وذلك عن طريق تغير أسلوب وأدوات العمل، وعليه فأن أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، يمكن إجمالها في الآتي: (رفاعي، 2006)

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع يقوم بانعكاس تقسيم العمل الذي كان

سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف مشابهة في وظيفة

واحدة والذي تتولى مسؤولية تسهيل الإجراءات العملية من البداية إلى النهاية، وتمثل جهة واتصال موحدة مع المواطنين وتسهيل العملية عليهم.

2. العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن.

3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية وهي: (العقلي، 2001)

أ. لا توجد هناك حدوداً مصطنعة.

ب. يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.

ت. إخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها.

ث. التدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء

سوى تأخير إنجاز العمل.

4. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب

الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على

الهندسة، بحيث تكون قادرة على تحقيق عائدة سريعة.

6. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث تقوم بتجنب الأعمال التي ليست لها قيمة

مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، إذ

أن العمليات التقليدية كانت محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها

أي قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين

لصلاحياتهم في العمل. (الحمادي، 2006).

7. الموظفون يتخذون القرارات، ولا تقوم الشركات التي تتبنى إعادة هندسة العمليات بدمج العمليات أفقي بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولي الخدمة أو فرق الخدمة فقط وإنما تدمجها رأسياً أيضاً (نجم، 2001).

8. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق إعادة هندسة العمليات من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن الشركات ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة (الحناوي، 2001).

(4_2_2): مبادئ إعادة هندسة العمليات:

مبادئ إعادة هندسة العمليات: تتم من خلال القيام ب التفكير في التغييرات العملية، حيث اقترح كل من "هامر" و" تشامبي" مجموعة من المبادئ الأساسية لإعادة هندسة العمليات: (كلثوم، 2018)

1. التنظيم على أساس النتائج و ليس المهام.
2. التركيز على الزبون و التنظيم حوله.
3. تغيير وحدات العمل من وظيفة إلى عملية.
4. الاهتمام بالعمليات المنتجة للقيمة المضافة.
5. النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى الزبون.
6. الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
7. معرفة نقاط الضعف من الجذور.
8. تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.

9. الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة بالعدد المناسب.
10. إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
11. الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي والمكاتب.
12. الاستغناء عن القيود الرقابية وتفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن انجاز العمل.
13. الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلاً من السفر والتنقل.
14. وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الإستثنائية في نظام المعلومات.

(2_2_5): أهمية إعادة هندسة العمليات:

أن إعادة الهندسة كغيرها من العمليات تكتسب أهمية كبيرة، وتتضح هذه الأهمية من خلال التالي: (بورنان، 2017)

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، بحيث يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة و تأسيس قواعد العمل والإبداع والإبتكار.
4. التشجيع على التعلم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.
5. مكافأة وتقسيم نتاج العمل بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

6. تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالزبائن هو من أولويات العاملين.

7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.

8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى أنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد ، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

(6_2_2): أهداف إعادة هندسة العمليات:

تقوم المنظمات بإعادة هندسة العمليات من أجل تحقيق الأهداف التالية: (عاطف، 2011)

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء وذلك عن طريق تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من

خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن والمنظمة.

2. التركيز على الزبائن حيث تهدف إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على الزبائن من خلال

تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3. السرعة حيث تهدف الهندسة إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من

خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4. تهدف الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للزبائن حسب رغباتهم.

5. تخفيض التكلفة تهدف إعادة الهندسة إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير

الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

تتضح عناصر إعادة هندسة العمليات من خلال تحسين جودة الخدمات، إضافة إلى نماذج

التحسين والتطوير في بنية الشركات، وأهم هذه العناصر ما يلي: (حروش، 2015):

1. العمليات المتعلقة بمجال عمل معين: تتصل هذه العمليات بمجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه فإن العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة من وجهة نظر المستهلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي ستقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وعادة ما تشمل هذه العمليات التي تثير اهتمام المنظمة وتدفعها إلى تغييرها جذرياً في كل من تطوير المنتج؛ تنفيذ أوامر الشراء؛ التصنيع، عمليات التشغيل؛ الإمدادات، التوزيع، النقل التسويق والمبيعات؛ خدمة المستهلك.

2. الأنشطة المحققة للقيمة المضافة: تتمثل في الأنشطة المشكلة للعملية والتي تضيف شيئاً ذو أهمية للمستهلك وتدفعه إلى الرغبة والإستعداد أكثر لدفع قيمة أكبر للحصول على المنتج، وعادة ما تشمل هذه الأنشطة أنشطة محققة للقيمة، أنشطة المناولة، والمتمثلة في التعاملات اليومية التي تعمل على تحريك أجزاء ومكونات العمل عبر حدود الوظائف المختلفة داخل المنظمة وأنشطة الرقابة والمتابعة، التي تتولى مراقبة أنشطة المناولة عبر حدود الشركة.

3. العمليات الاستراتيجية: حيث توجه المنظمة اهتمامها نحو بناء وإعادة هندسة العمليات الضرورية اللازمة لانجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحويلها إلى واقع ملموس.

4. النظم والهيكل التنظيمية: والمقصود بها توافق البنية الأساسية الداعمة للعمليات المطلوب بناؤها من ناحية النظم والسياسات والهيكل التنظيمية، وذلك من خلال مراجعة وتنقيح نظم

تشغيل البيانات حسب متطلبات واحتياجات العملية الجديدة، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلاً عن ضرورة تصميم الهياكل التنظيمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية الوظيفية والهرمية المعروفة.

5. المثالية في تدفق العمل والانتاجية: أن عملية إعادة الهندسة تتمثل في تحقيق المثالية في تدفق العمل والانتاجية والتي تتوقف بذاتها على طبيعة ونوع العملية المطلوب بناؤها، سواء كانت عمليات متعلقة بمجال عمل معين والتي تشمل عمليات رئيسية وعمليات فنية، والمهم هو ضرورة التناغم والتناغم بين النوعين لأن الثاني يساهم في تحقيق نواتج النوع الأول.

6. التصميم بشكل جذري وسريع: حيث أن برنامج البناء يستهدف تحقيق أعلى مستوى أداء في مجال أعمال معين من خلال إجراء تصميم للعمليات بشكل كلي، وبحيث يمكن الشركات جني ثمار هذا المجهود في وقت مناسب.

(2_2_7): عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تتجلى عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات من خلال مجموعة من المقومات يمكن إجمالها في الآتي: (علوان، 2019)

1. القيادة: بات نجاح المنظمات التي تستند على عملية إعادة هندسة العمليات مناط بتوفير قادة متميزين يعملون على إيصال واقع المنظمة الحالي إلى واقع أفضل وفق استراتيجية مبنية على أسس علمية، وعليه فإن القيادة عملية رشيدة توظف طرق الإرشاد والتوجيه بهدف تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

2. القدرة على التحليل: يُعتبر هذا العامل من العوامل الجوهرية في إعادة هندسة العمليات وذلك

بتوظيف طرق التفكير المختلفة والتي تتميز بالعديد من المزايا ويمكن إجمالها بالآتي:

✓ الإسهام بصورة كبيرة ومؤثرة في زيادة احساس المدير بضرورة اعادة هندسة العمليات.

✓ الإسهام في تمكين المدير من تعريف المشكلة وفهماها.

✓ ايجاد وتحديد المشكلة بصورة دقيقة جداً.

3. التصميم: يُعد التصميم من أكثر الوظائف الإبداعية داخل المنظمة وضمن برنامج اعادة

هندسة العمليات الإدارية إذ يتطلب عمليات التصميم من فريق المنظمة التخلي عن بعض الأفكار

القديمة والمألوفة والبحث عن الأفكار الجديدة غير المألوفة هذا إذا كانت المنظمة ترغب بالتميز

والبقاء داخل المنافسة لأن عجلة التطور في استمرار دائم.

4. الاتصال التنظيمي: يُعد نشاط متبادل غير متوقف، ويهدف إلى تغيير السلوكيات عند الأفراد

للتقليل من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها بعض، ويمكن أن يكون وسيلة لتحقيق

الذات لدى العاملين.

5. التحسين المستمر: يرتبط التحسين المستمر بعمليات التفكير و تصميم العمليات للحصول

على تحسينات في الكلفة، الخدمة، الجودة، السرعة، وهذه تتضمن تطوير المنتجات بشكل أسرع

من المنافسين الآخرين، ومن ناحية أخرى يعتمد التحسين المستمر على عمليات اعادة الهندسة.

6. الميزة التنافسية: تلعب اعادة هندسة العمليات دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

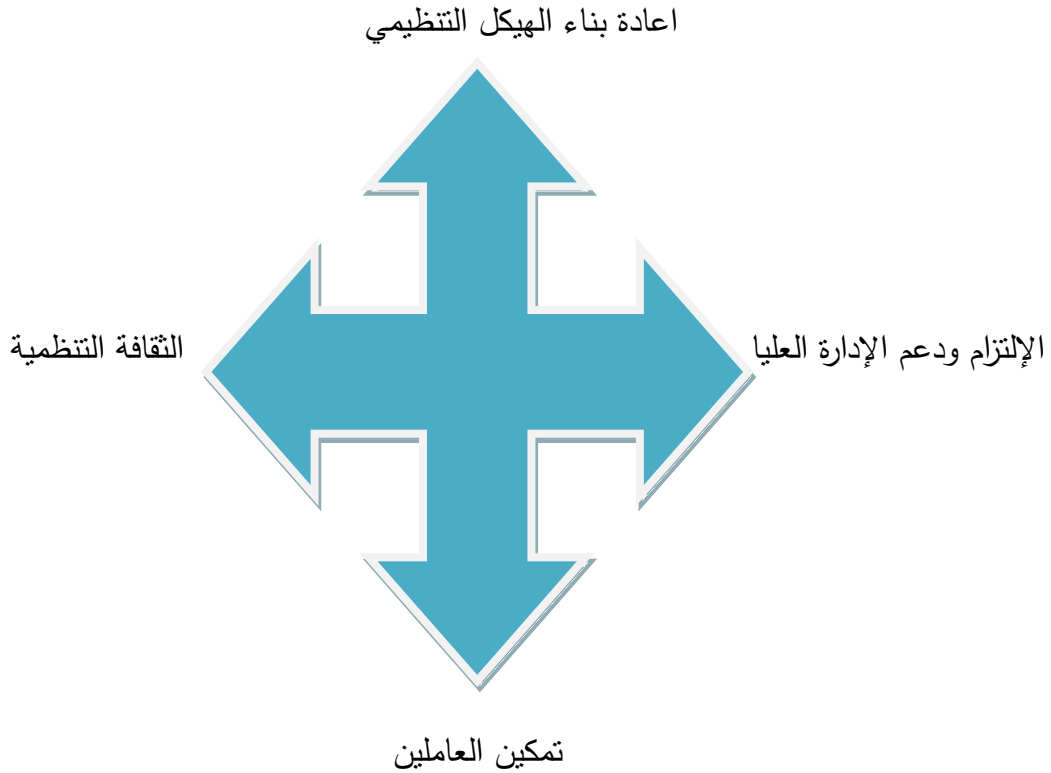
من خلال مكونات الميزة التنافسية التي تتمثل في السرعة، والمرونة، والقدرة على التفاعل من

العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية وتؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبون من

خلال توفير اختيارات متنوعة من المنتجات التي تعمل على تلبية رغبات الزبون وتؤثر على

المنظمة في تعبئة مواردها المالية والبشرية والتنظيمية.

(8_2_2): ابعاد اعادة هندسة العمليات



الشكل (2-3): من إعداد الباحث

أولاً: اعادة بناء الهيكل التنظيمي:

يمثل البعد الأول لاعادة بناء الهيكل التنظيمي والذي يوضح أن عملية التغيير الهيكلي تعمل على تغيير علاقات طبيعة العمل وسلطتها، وذلك من خلال زيادة عدد المهام والأعمال المستندة إلى الوظيفة أو اثناء الوظيفة، والهدف من ذلك هو جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي، إضافة إلى التغييرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين من خلال خلق وظائف بشكل مؤقت أو دائم من مساعدين فنيين استشاريين (عبد الباقي، 2000)

وبين Vachal&Talir (2020) ان اعادة الهياكل التنظيمية والإدارية في الشركات التي تساعد في التنمية الشاملة لريادة الأعمال، التي تعمل من من قبل المنظمة المخططات والسياسات والإجراءات ، وتعيين الكفاءات والأدوار والمسؤوليات والإدارة والسيطرة على آليات الاتصال الرسمية والبشرية إدارة الموارد.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية اعادة بناء الهيكل التنظيمي المؤسسة تُعتبر من أهم الأبعاد التي يجب مراعاتها عند الشروع بعملية اعادة الهندسة، ولذلك لما له من دور مهم في عملية تسهيل الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على سرعة انجاز الأعمال المطلوبة والاستجابة لمتطلبات الزبائن، حيث أن التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة واجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف عنه، وعملية التنظيم أو الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد معين (عصفور، 2002).

ثانياً: الإلتزام ودعم الإدارة العليا:

يمثل البعد الثاني الإلتزام ودعم الإدارة العليا وهو نجاح الهندرة ويتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالحاجة إلى الهندرة، وهذه القناعة يجب توضيحها في شكل فعال من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء المديرين من خلال برامج الهندرة في جميع مستوياتها (العتيبي،الجمالي، 2014).

وفي هذا الشأن يرى حامد (2008) أن عدم قيام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي المتكامل مع برامج الهندرة، أو عدم فعاليته أو صياغته لرؤية جديدة أو أهداف استراتيجية فعالة يؤدي إلى فشل جهود الهندرة، حيث أن أنشطة التخطيط الاستراتيجي ومنها: وضع رؤية واضحة لبرامج الهندرة تمثل الطموحات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتوضيح المهمة، وتحليل البيئة الداخلية

والخارجية، كلها تُسهم في التعرف إلى المخاطر والفرص التي تستطيع المنظمة تجنبها أو استغلالها لأنجاح برامج الهندرة.

ومن جانب آخر يؤكد مصطفى (1999) على الدور الكبير للإدارة العليا يتمثل في تغيير ثقافة المنظمة إلى البناء، وتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات، وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري التي تساهم في نجاح الهندرة.

وبناءً على ما سبق فإن وضع استراتيجية واضحة ومحددة المعالم للهندرة يساعد في توضيح الرؤية للعاملين، ويعزز مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري داخل المنظمة، ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول: أن تمكين العاملين يتسم بما يلي:

1. يستهدف الإلتزام ودعم الإدارة العليا من الاستفادة تغير الثقافة للمنظمة من أجل بنائها حسب رغبتها.
2. يركز الإلتزام ودعم الإدارة العليا على الاقتراحات التي يقدمها العاملون.
3. يحق الإلتزام ودعم الإدارة العليا بالعمل على برامج الهندرة للحصول على ولاء المديرين.

ثالثاً: تمكين العاملين:

يمثل البعد الثالث تمكين العاملين ويتمثل في إشراك الموظفين فردياً أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، فالتقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة و أحداث الأثر المباشر، كما أن إبراز هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وانجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس

وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي (الدوري وصالح، 2009).

ومن المنطلق السابق فإن تمكين العاملين يتمثل في، الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكون من قدرات معرفية ومهارية ويساعدهم هذا الأمر في اتخاذ قرارات صحيحة فيما يتصل بالتطوير داخل الشركة (Bowena lawler, 1995). وارتباطاً بهذه الرؤية أكد Lee (2012) أن تمكين العاملين هو إعطائهم الصلاحية في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

ويرى الباحث حسب التعريفات السابقة أن تمكين العاملين هو إستراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول: أن تمكين العاملين يتسم بما يلي:

1. يستهدف تمكين العاملين من الاستفادة أو استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد.
2. يركز التمكين على القدرات للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات داخل المنظمة.
3. يحق للتمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم الحرية لأداء مهامهم.
4. يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطة الكافية في مجال عملهم.
5. يجعل التمكين الأفراد هم المسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

رابعاً: الثقافة التنظيمية

يمثل البعد الرابع الثقافة التنظيمية حيث عرف المعاينة (2007) أن الثقافة التنظيمية هي الوسيلة الأولى لمقاومة التغيير (الهندرة) وهذا متعارف عليه عند الأفراد بهدف حماية أوضاعهم، لذلك يجب على الإدارة الاهتمام بالتدريب والتعليم لإيجاد ثقافة الانفتاح والتغيير والمعرفة والإبداع، وقبول التجديد في العمل وتكوين فرق العمل، وتفويض السلطات، وإعطاء الحريات، وتغيير السياسات.

ويرى العاجز (2007) بأنه منظومة متكاملة من السلوك الأنساني السائد في المنظمة الذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم وتشمل الأعراف والأفكار والتي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات. كما أكد اللوزي (2007) على أن الثقافة التنظيمية هي النمط العام للمعتقدات المشتركة وللتصرفات وقواعد السلوك والقيم التي يتبناها الموظفون ويلتزمون بتطبيقها ضمن هذه الثقافة.

وبين القريوتي (2000) على أنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة من خلال فلسفة تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء، إضافة إلى أنها الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز المهام والإفتراضات والمعتقدات والإلتفاف حولها أعضاء التنظيم. وعليه فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة، وتتمثل من خلال الشعور بها وبشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد داخل المنظمات (أبو بكر، 2005).

واكد Almahirah (2020) ان الثقافة التنظيمية تعمل على نجاح قيادتها وتطويرها في شركات منظمات الأعمال على الصعيد العالمي بتزامن المستوى مع القدرة على اعتماد آليات جديدة وتوظيفهم في إدارة شؤونهم.

(3_2): الأداء التنظيمي:

(1_3_2): مفهوم الأداء التنظيمي:

يتضح مفهوم الأداء التنظيمي من خلال التوازن بين الكفاءات والخبرات وبين توفير فرص لإكتشاف كفاءات وخبرات جديدة، مما قد يساهم في قدرة المنظمة على المنافسة، وبالتالي تطورها، حيث يتفاوت محتوى مفهوم الأداء التنظيمي لدى المنظمات تبعاً لأهدافها، وتوجهاتها، وتبعاً لفهم المديرين لذلك، ومن خلال هذه الزاوية فإن الأداء التنظيمي يُعتبر محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة (Daft, 2001).

بينما أوضحه (Kotler، 2008) بتحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين.

وأكد كل من Nzuve & Omnolo (2012) أن الأداء التنظيمي هو جوهر أنشطة أي منظمة، إضافة إلى أنه فاعلية المنظمة في تحقيق غرضها، وهناك مؤشرات ومقاييس لا بد من توفرها للحكم على أداء المنظمة بشكل كلي منها المالي ومنها غير المالي ومن هذه المؤشرات والمقاييس قسم المبيعات، نمو العملاء، التمويل، دوران الموظفين، نسب الكفاءة، وغيرها.

وبين Almahirah (2020) أن الرشاقة التنظيمية تعتبر نهجاً استراتيجياً في إدارة الأعمال في أهميتها لتعزيز القدرة التنافسية التنظيمية ، وكذلك يتطلب أن تتمتع شركات الصناعة في الأردن بالمهارات اللازمة لتوظيف المرونة التنظيمية لتكون قادرة على القيام بإيجابية التغيير في بيئة الأعمال محلياً وعالمياً ، وان فعالية المرونة التنظيمية كنهج استراتيجي في عملية التنافسية التنظيمية على شركات الصناعة في الاردن وله مبرراته ، ومن بين هذه المبررات أن القطاعات

الصناعية أصبحت قادرة على الابتكار والإبداع والتميز ومواكبة العلم التطورات التقنية والتكنولوجية وهي قادرة على المساهمة بالتطوير الاستراتيجيات والعمليات المناسبة للتخطيط الصناعي والتنمية. وفي نفس السياق يوضح كل من حمود واللوزي (2008) أن الأداء التنظيمي الفعال يأتي من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة، وتحديد الفرص والتحديات، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى، من الإبداع، ويتمثل ذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة لمفهوم الأداء وهي:

- 1- الأداء المالي: هو المفهوم الضيق لأداء المؤشرات المالية مثل الربحية، والنمو.
- 2- الأداء المالي، والأداء التشغيلي: هو عنصر الكفاءة الذي يضمن تحقيق استخدام الموارد المتاحة بقصد الحصول على المردودات، ويتمثل من خلال التعامل مع المؤشرات التشغيلية مثل الحصة السوقية، وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.
- 3- الفاعلية التنظيمية: هو الأكثر شمولاً واتساعاً للأداء المؤسسي في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة (North Craft & Comment, 1990)

ومن جانب آخر يرى الخطيب ومعاينة (2009) أن القياس الأمثل للفاعلية يجب أن يتم من خلال المداخل التالية:

1. الأهداف: تكون عدداً اهداف سواء كانت رئيسية أو ثانوية أو فرعية أو مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
2. الموارد المادية والبشرية: أي كلما استطاعت المنظمة من تلبية احتياجاتها المادية والبشرية، كلما زادت فاعليتها وتمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة.
3. المؤشرات الكمية: مثل النسب المئوية والنمو وحجم المبيعات.

4. المؤشرات الاقتصادية: مثل استخدام القيمة المضافة، إلا إن ذلك قد يُعتبر غير كافي لقياس الفعالية لأنه يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصادياً.

(2-3-2): عوامل نجاح الأداء التنظيمي

يمكن تلخيص العوامل التي تدعم الأداء التنظيمي بما يلي: (Harvey & Brown 2006)

1. يتوجب على المنظمة أن توضح للعاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد كي يتصف الأداء التنظيمي فيها بالحيوية والفاعلية.
2. من الأهمية بمكان أن تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في أن يعملوا بمفردهم دون دعم من أحد .
3. تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كل من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين.
4. يتوجب على المديرين الأكفاء أن يضعوا أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات، ويتوجب أيضاً على المديرين أن يهتموا بما يقوله العاملون ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار وذلك من خلال المهارات الاستخراجية، كما يتوجب على الإداريين مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم وتقديم تجارب جديدة تزيد من خبراتهم المكتسبة.
5. تقع على عاتق المديرين مسؤولية بذل النصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور والعمل على تلافئها.

6. اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك لدوره في تحسين الأداء في المنظمة، حيث اشارت إلى ذلك العديد من الدراسات، فالإدارة بالأهداف ترتبط بالمواقف الإيجابية نحو العمل، وأن مشاركة العاملين في صنع القرار تحسن الأداء والرضا الوظيفي.

7. اشراك العاملين في وضع الأهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة لما له من أثر ايجابي على الأداء، ويجب أن تكون التغذية الراجعة بعد الانتهاء من انجاز العمل مباشرة.

(2_3_3): أبعاد الأداء التنظيمي

أولاً: العمليات الداخلية

يقصد به جميع العمليات الداخلية التي تميز عن غيرها، ويقيم بدرجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن ويقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة، وكذلك الإنتاجية، إضافة إلى قياس الأداء الداخلي للشركة، ويركز على عمليات الابتكار والتشغيل والتحويل والخدمات المقدمة للعميل (قلبو، 2015).

ويرى إبراهيم (2010) أن العمليات الداخلية هي جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها الإدارة لدرجة نجاحها ومدى قدرتها لتلبية متطلبات الممولين، إذ تقوم الإدارة بتقييم درجة مهارات الموظفين وطريقة تقديم الخدمة، وكذلك الإنتاجية وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للإدارة.

وأكد كل من McCormack & Johnso (2001) أن نهج العمليات الداخلية يعمل على التوجه الافقي للعمليات بدلاً من تسلسلها بشكل هرمي، حيث توجه العمليات افقياً بالتركيز على عمليات الأعمال التي تتراوح من المنظمة إلى العميل بدلاً من التركيز على الهياكل الوظيفية، وتستفيد إدارة العمليات في تنمية كفاءة الشركة من خلال أنشطتها في نظام العمليات.

ثانياً: التعلم والنمو

أن التعلم والنمو يضمن للشركة القدرة على التجديد والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويُهدف إلى توجيه الافراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، حيث يحدد القدرات التي يجب أن تنمو بالشركة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخفي قيمة العملاء، حيث يركز على قياس قدرات العاملين ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، ويقيس نظام قدرات المعلومات ونظام المكافآت والحوافز (قلبو، 2015).

ومن ناحية أخرى بين كل من Robbins & Judge (2017) أن منظمة التعلم تسعى لتطوير قدراتها للتكيف والتغيير، وهي التي تتمتع بالرؤية المشتركة، وحل المشكلات بصورة غير تقليدية، وبناء علاقاتها وأنشطتها، والتكيف مع البيئة المحيطة، ويتواصل فيها الأفراد بانفتاح فيما بينهم وعلى جميع المستويات بلا خوف، ويتم فيها تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية للوصول إلى الرؤية المشتركة.

وفي الجانب ذاته أكد Daf (2016) أن منظمة التعلم هي تلك المنظمة التي يكون فيها كل شخص مشغول بتحديد وحل المشكلات والتحسين المستمر، مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار لزيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق هدفها. بينما أوضحه أبو قمر (2009) بأنه كيفية تكيف المنظمة بفاعلية مع ظروفها المتغيرة، لتحسين قدراتها بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء، وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية باستمرار، وإيجاد قيمة أكبر للعملاء، وتقديم منتجات جيدة.

ثالثاً: تحقيق الهدف

يتمثل تحقيق الاهداف للشركات والمنظمات بأنه الناتج المطلوب تحقيقه في المستقبل من أجل تحقيق النتائج بالمستقبل البعيد وفي هذه الحالة تسمى غايات الشركة، بينما إذا كان تحقيق الهدف بالمستقبل القريب، في هذه الحالة تسمى أهدافاً تكتيكية (سلطان، 2015). وعليه توجد مجموعة من الاعتبارات لا بد من توافرها في تحقيق الهدف وهي كالتالي: (قلبو، 2015)

1. درجة وضوح الهدف والذي يحقق مزايا عدة منها:
 - أ. العمل على توحيد جهود العاملين لتنفيذ وتحقيق الأهداف.
 - ب. مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها.
 - ت. تنسيق ادوار العمل بين الأفراد بشكل واضح.
2. أن يكون الهدف بالواقعية للوصول اليه وتوافر الامكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف حسب احتياجتها.
3. التناسق والأنسجام يسهل تحقيق الأهداف.
4. القناعة بالهدف، وهذا يعتمد على مدى قناعة العاملين.

(2-4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسات العربية

دراسة العمري (2020) بعنوان: أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة في شركات الصناعة الدوائية في الأردن.

هدفت الدراسة اختبار أثر أبعاد منظمة التعلم (إبداع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، بناء نظم استحواذ ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة مع بيئتها) على الأداء التنظيمي المالي والمعرفي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعة الدوائية في الأردن وعددها (15) شركة. أما وحدة المعاينة فقد تمثلت في الإدارة العليا إذ تم اختيار (64) مدير ونائب ومساعد بطريقة العينة العشوائية، استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن هناك أثر لأبعاد منظمة التعلم على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، ووجود أثر معنوي ذو دلالة عند مستوى بعد تشجيع التعاون وتعلم الفريق في الأداء التنظيمي لشركات الصناعة الدوائية في الأردن في حين كان الأثر ظاهرياً لباقي الأبعاد في الأداء التنظيمي. وعليه أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد منظمة التعلم في شركات الصناعة الدوائية في الأردن لما لها من أثر إيجابي في الأداء التنظيمي.

دراسة حايك وآخرون (2019) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات كأحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة في اكتساب الأسبقيات التنافسية، وقد أجريت على عينة من أهم المؤسسات الجزائرية وفي أهم القطاعات

(قطاع الطحن)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات (البعد الإجرائي، البشري والتكنولوجي) في اكتساب الأسبقيات التنافسية في تحسين مستوى الجودة، وتشجيع الإبداع، والسيطرة على التكاليف، والتحكم في عامل الوقت، وتحقيق المرونة في الفعل ورد الفعل اتجاه الاحداث.

دراسة علوان (2019): بعنوان: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في التميز المؤسسي

هدفت الدراسة تقييم علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في التميز المؤسسي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد بالارتكاز على الدراسات التي تسهم بتقليص الندرة النسبية بمجال إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، كما سعت الدراسة التعرف إلى واقع العلاقة التأثيرية لمتغيرات البحث بالفنادق المبحوثة، كونها تؤثر على القطاعات عامة والقطاع السياحي خاصة، ومن ثم اختبار علاقات الارتباط والتأثير، وتكونت العينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في مدينة بغداد، وقد حدد مجتمع البحث بـ (133) مديراً بمستويات إدارية عدة، وتكمن أهمية البحث بأنه سيخرج بتأصيل فكري فلسفي، ولتحقيق ذلك صيغت فرضيات رئيسة اختبرت بمجموعة من الأدوات الإحصائية واستعملت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث. وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية أبرزها أن لتطبيق تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية مزايا متعددة منها، التعرف على تفضيلات الضيوف والمواصفات التي يحتاجها من خلال تحديد أبعاد الجودة كالأداء وإمكانية الخدمة والتركيز على الجودة المدركة ومن أهم ما وصى به الباحثان هو التأكيد على إدارات الفنادق المبحوثة بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية ستبلور عمل الفندق وتعالج جوانب القصور والضعف وبالنتيجة يتحقق التميز في الأداء والمخرجات وجذب أكبر عدد من الضيوف.

دراسة مزهودة وقرزه (2018) بعنوان: دور اعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)

هدفت الدراسة إبراز دور اعادة هندسة العمليات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) وذلك من خلال البحث في العلاقة بين اعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، وقد تمثلت عينة الدراسة الأفراد العاملين في مختلف المصالح التابعة للمؤسسة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 23 فقرة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيراً بكل من الهندرة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي، كما توصلت الدراسة إلى أن تحقيق التميز المؤسسي يتأثر بثلاث عوامل تتمثل في كل من تكنولوجيا المعلومات، والتزام وقناعة الإدارة العليا، والاستعداد للتغيير.

دراسة كلثوم (2018) بعنوان: اعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تطبيقات اعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المنظمات ، باعتباره أسلوب وتقنية يهدف إلى إحداث تغيير جذري في المنظمة من حيث الأداء والرقابة، سواء على مستوى تصميم العمليات أو على مستوى التشغيل، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك أثر كبير لاعادة هندسة العمليات في تحقيق المزايا التنافسية، على الأبعاد سرعة تسليم المنتج، و الإبداع و الابتكار الإداري، كما توصلت الدراسة إلى أن اعادة الهندسة تسعى إلى إعطاء شكل جديد للمنظمة والذي يتميز بالمرونة والبساطة كما تسعى أيضا إلى إحداث تغيير في شكل المنظمة، كما بينت النتائج أن اعادة الهندسة تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق فائقة الجودة والسرعة وبأقل التكاليف.

دراسة البشير وعلي (2017) بعنوان: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على إعادة هندسة العمليات، ومن هذه العوامل بناء الهياكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا والاتصالات . وتشمل عينة الدراسة المدراء والموظفين ورؤساء الأقسام بفروع بنك فيصل الإسلامي السوداني، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن استخدام أسلوب تطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الأداء، أيضا تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي، كذلك أن الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

دراسة الكحلوت (2017) بعنوان: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين الإداريين في الجامعات قطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصل الباحث إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية جاء بمعدل مرتفع بنسبة (71.6 %) كما جاءت الميزة التنافسية للجامعات مرتفعة بنسبة (74.8%)، وبناءً على النتائج قدم الباحث مجموعة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين بشكل أكبر والزيادة في تفويض الصلاحيات، إضافة إلى ضرورة

إجراء دراسة تقييمية لواقع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعات المحلية ومدى ملاءمتها لعمليات إعادة هندسة العمليات، وأخيراً ضرورة تشكيل لجان دائمة لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها لضمان تحسينها المستمر وربط أدائها بتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة عبد الرحمن (2017) بعنوان: معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية. لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية: دراسة استطلاعية.

هدفت الدراسة الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية تم توزيع على (193) من أفراد العينة، وتم استخدام الاستبانة والمنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة مرتفعة للمعوقات وجاءت بالمرتبة الأولى، يليها مجال « المعوقات المالية » ، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد منافذ جديدة تسمح بتقليص النفقات المالية في قطاع التعليم العالي.

دراسة الخضري والكساسبة(2014) بعنوان: تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة، دراسة مقارنة بين شركات الصناعات الدوائية والكيميائية في الأردن.

هدفت الدراسة قياس تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة لشركات الصناعات الدوائية والصناعات الكيميائية في الأردن من وجهة نظر الباحثون في كلا القطاعين، حيث تمثل مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في الشركات المبحوثة وبلغ عددهم (250) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لهندرة عمليات تدفق الطلبات، وعمليات الموارد البشرية في قطاع الصناعات الدوائية على مقاييس الأداء الحاسمة، كما أظهرت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لهندرة عمليات تدفق الطلبات، والعمليات المالية، وعمليات التزويد والتخزين في قطاع الصناعات الكيميائية على مقاييس الأداء الحاسمة. وأوصت الدراسة تعزيز دور شركات الصناعات

الدوائية والكيميائية في الاهتمام بعمليات الهندرة بشكل متسق ومنسجم، وتشجيع هذه الشركات على ربط عمليات الهندرة بعضها ببعض نظراً لتكامل هذه العمليات وتربطها، الأمر الذي ينعكس على مقاييس الأداء الحاسمة لتحسين الجودة، وتوفير الوقت، وتخفيض الكلفة.

دراسة أبو عمشة (2011) بعنوان: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، ويتكون مجتمع الدراسة من (1572) طالب وطالبة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى، الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها، وأوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بإعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف أحداث تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبةً في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته والإسراع في تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي السياسات والعمليات الإدارية .

دراسة دوسة وحسين (2008) بعنوان: التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي: دراسة التحليلية لأراء عينه في الشركه العامه للصناعات الكهربائية.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التغيير الاستراتيجي المتمثل بـ (الروتيني، والمحدود، والجذري، و التوجه التنظيمي) على الأداء التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة وبلغ عددهم (31) مديراً ، وجرى تحليل بيانات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة وارتباط الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط، وتوصلت النتائج إلى أن الأداء التنظيمي يزداد بازدياد التغيير الاستراتيجي، إذ أن الأداء الفاعل يتطلب أحداث تغييرات شاملة وكبيرة، وعليه تم كتابة العديد من التوصيات المتصلة بتوليد الشعور لدى المدراء بالحاجة إلى دراسة اداء المنظمة وقناعة تامة بأهميتها، وتحفيز رؤساء الاقسام على القيام ببحوث ودارسات في مجال اداء المنظمة بالتعاون مع الجهات الاكاديمية.

دراسة القيسي(2018) بعنوان:أثر التهكم التنظيمي في الأداء المنظمي،دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التهكم التنظيمي في الأداء المنظمي الأمانة عمان الكبرى،حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في أمانة عمان الكبرى والمكاتب والفروع التابعة لها ضمن نطاق العاصمة الأردنية عمان وشملت عينة الدراسة فقد شملت (382) فردا من العاملين والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها التحليل الإنحدار المتعدد والتحلل العاملي الإستكشافي، إذ تضمنت الدراسة متغيرين، المستقل ممثلا بالتهكم التنظيمي بابعاده، التابع، ممتد بالاداء المنظمي وقضية الدراسة الأساسية وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر للتهكم التنظيمي على الأداء المنظمي في امانة عمان الكبرى، وعليه أوصت الدراسة اهداف

العاملين تتكامل مع بعضها لتشكيل الأداء بشكل شمولي و بالتالي ضرورة اعتماد الرضا الوظيفي والتعلم والنمو مؤشرات القياس الأداء التنظيمي للشركات من اجل تعزيز الاداء الوظيفي والعمل على استقطاب الخبراء للاستفادة من خبراتهم بما يؤدي الإكساب العاملين المهارات اللازمة في العمل بما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الوظيفي من اجل تحقيق اهداف الشركة في المستقبل.

الدراسات الأجنبية

دراسة **Michael, Faith & Christina (2018) بعنوان: "Business Process Reengineering (BPR) and Competitive Advantage in a Recessed Economy A Study of Selected Brewing Firms in Anambra State, Nigeria"**

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات والميزه تنافسية في الاقتصاد المتراجع دراسة الإختيار الشركات حيث الكثير من القضايا مزعجة وتشكل تهديدا لوجود الشركات، كما سعت الدراسة بأن عملية اعادة الهندسة من أجل وقف موجة الركود، وتكونت عينة الدراسة من (274) موظفا من الشركات في نيجيريا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها وجود علاقة إيجابية مهمة بين التزام الإدارة والقوة الابتكارية مع معامل الارتباط، وأوصت الدراسة أن على الشركات توظيف اعادة هندسة العمليات من خلال القيادة المركزة وعمليات التغيير.

دراسة Shaqqour, Al-Kassar (2016) بعنوان: Studying Relationship between the Approach of Business Reengineering and Performance "An Empirical Study on Food Companies Listed at the Amman Stock Exchange"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء في شركة الاغذية المدرجة في سوق عمان المالي، ومدى توافر متطلبات تطبيق عملية إعادة الهندسة، وقياس مدى تطبيق عمليات إعادة الهندسة وتطبيقاتها وتأثيرها على الأداء المالي لشركات المواد الغذائية المدرجة في بورصة عمان وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأغذية المدرجة في بورصة عمان وهي (12) شركة، وقام الباحثان بتوزيع الاستبيان لكل من (مدير الرقابة، مدير الإنتاج والمدير المالي لكل شركة وبلغ مجموع الاستبيانات (48)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة نحو استجابة ودعم إدارة الشركات، وتوافر متطلبات التطبيق، وأثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على الأداء على شركات الأغذية، وأوصت الدراسة بأنه يتعين على الشركات إعادة هندسة عملياتها التجارية من أجل تحقيق أفضل أداء ونمو.

دراسة Abubakar (2016) بعنوان: Effects of Business Process Reengineering on Organizational Transformation of Tour Organizational Performance: and Travel Business".

هدفت الدراسة التعرف إلى استجابة عملية إعادة هندسة الأعمال كاستراتيجية للتحويل التنظيمي، ودراسة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات التجارية والأداء التنظيمي للأعمال التجارية والسفر في مدينة ماكاسا في أندونيسيا. كانت الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي تحليل Partial Least Square (PLS) الذي تم الحصول عليه من الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (140) فرداً من السياح ورجال الأعمال في مدينة ماكاسار في أندونيسيا، وبينت النتائج أن إعادة هندسة العمليات التجارية هي استراتيجية تستخدم في التحويل التنظيمي، وقد وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين

اعادة هندسة العمليات التجارية والأداء التنظيمي للأعمال التجارية والسفر، وأوصت الدراسة سير العمل والعمليات التجارية داخل المؤسسة لتحقيق أداء الشركة المحسن في شكل كفاءة في التكلفة، وتحسين الجودة والخدمة والسرعة.

دراسة (2016) Chepkemoi بعنوان: Re-Engineering Process As A Determinant of Employees Performance In Kenya Forest Service in Uasin Gishu County, Kenya".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إعادة عملية الهندسة كمحدد لأداء الموظفين في دائرة الغابات في كينيا، وقد استرشدت الدراسة معرفة تأثير الابتكار التكنولوجي على أداء الموظفين في كينيا، وتطونت عينة الدراسة من (115) من العاملين في دائرة الغابات في كينيا، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الابتكارات التكنولوجية ضرورية لتحسين الأداء التنظيمي، وعليه أوصت بتبني دائرة الغابات الكينية والمنظمات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في نظمها التشغيلية لتحسين الكفاءة التشغيلية ومبادرات تغيير العملية وتحقيق كفاءة الأعمال عن طريق تقليل الوقت والتكلفة.

(2-5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة في كونها قد تُسهم في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار من بيئات أجنبية أخرى إلى البيئة العربية للاستفادة من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأجنبية، كما جاء تميز الدراسة الحالية من خلال بيان أثر إعادة هندسة العمليات على الاداء التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن ، حيث تُعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر غالبية الموظفين العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن من الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

أما من حيث محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بالآتي:

- 1- إسهام الدراسات السابقة في إغناء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية
- 2- إسهام الدراسات السابقة في المساعدة لتطوير وبناء مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.
- 3- تمهيد الدراسات السابقة الطريق أمام الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإطلاع على عينات الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية.
- 4- الالمام بالوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة.

(2-6): نبذة عن الشركة الدولية للدواء

تأسست الشركة الدولية للدواء في المملكة الأردنية الهاشمية عام 1994، وتضم 625 موظف يحملون عدة مسميات في وظائفهم سواء هيئة إدارية أو عاملين، وللشركة رأس مال مشترك من قبل عدة مساهمين، ونجحت الشركة في اثبات نفسها في السوق المحلي ثم وسعت نطاق أعمالها نحو السوق العالمي، ومن هنا بدأت التصدير إلى عدة دول منها (دول الخليج العربي - ليبيا - تونس - لبنان - اثيوبيا - العراق - أوكرانيا). وبعد عدة سنوات قامت بفتح مصنع لها في المملكة العربية السعودية.

والجدير بالذكر أن الشركة قامت بتطوير الأدوية بما يتزامن مع التطور التكنولوجي الذي يتسابق معه العالم اليوم، وهي من ضمن أفضل عشرة لاعبين رئيسيين في صناعة الأدوية العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى جانب خبرتها العميقة وخبرتها في التصنيع والتسويق، كما حصلت الشركة على عدة شهادات تفتخر بها بين دول العالم بسبب تطورها. ويتجلى سعي الشركة الدائم نحو النجاح تحت شعار (نجاحنا سعينا هو تحقيق الرؤى والأهداف التي حددناها باستمرار، لهذا السبب نلقي نظرة فاحصة على الأشياء ونطرح الأسئلة ونفكر دائماً في المستقبل). وتتضح رؤية الشركة من خلال طموحها للتطلع على المستقبل، وإفتتاح فروع لها في كافة ارجاء الوطن العربي، سعياً منها لتطوير آليات تصنيع الأدوية مع مراعاة أنظمة الصحة العالمية وإدارة الجودة الشاملة (الايزو).

الخطط التي تسعى إليها الشركة بالمستقبل:

1. الاستمرار في التركيز على زيادة كفاءة وفاعلية كافة النشاطات التشغيلية، والعمل على تخفيض الكلف مع الحفاظ على تطبيق إدارة الجودة ومراعاة نظم الصحة والسلامة العامة.

2. الاستمرار على دعم الشركة في المستحضرات والأصناف الجديدة من الأدوية مع الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال إدارة الأبحاث وتطويرها.
3. الاستمرار في توسيع قاعدة المستحضرات المسجلة لدى الجهات الصحية المختصة في كافة الأسواق المستهدفة أن كانت محلية أو دولية مع مواكبة التكيف مع جميع المعايير المستحدثة في هذا المجال مما يؤدي إلى زيادة التسويق وزيادة ربحية الشركة.
4. الاستمرار في العمل على فتح أسواق جديدة والتوسع والانتشار في الأسواق الحالية والدولية.
5. الاستمرار في ايجاز أصناف جديد وتطوير الأصناف مع مراعات السلامة العامة للجميع.
6. الاستمرار بالمحافظة على ذوي الكفاءات العالية من موظفي الشركة ورفع كفاءة كوادرها.
7. الاستمرار في تطوير قدرات موظفي الشركة مع التطور التكنولوجي الحديث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3): المقدمة

(2-3): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة

(4-3): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

(5-3): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(6-3): المعالجات الإحصائية

(7-3) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

(8-3): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

منهجية البحث

(1-3): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن. إذ تضمن هذا الفصل مجال الدراسة ومنهجها، مجتمع الدراسة وعينتها، والبيانات الشخصية والوظيفيه لأفراد عينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، المعالجات الإحصائية، التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

(2-3): منهج الدراسة

استنادا إلى بيان مشكلة الدراسة، وأسئلة البحث، والبيانات التي تم جمعها من الموظفين الذين يعملون في الشركة الدولية للدواء في الأردن ، فإن هذا البحث يعد عبارة عن بحث وصفي وتحليلي من خلال استخدام الأساليب الاستنتاجية في البحث واختبار الفرضيات للاستنتاج وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Spss*) لتحليل بيانات الدراسة.

(3-3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين وتم اختيار عينة الدراسة من مختلف المستويات الإدارية في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

(3-4): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (82) من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى والدنيا في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

قام الباحث بتوزيع (82) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 78 استبانة بنسبة مئوية بلغت (95.12%) من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (2) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات.

وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (76) استبانة بنسبة مئوية بلغت (92.68%) من عدد الاستبانات الموزعة. إذ يوضح الجدول (3-1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الإجتماعي؛ العمر؛ والمؤهل العلمي؛ سنوات الخبرة؛ المستوى الإداري).

الجدول (1-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	46	60.52
	أنثى	30	39.48
العمر	30 سنة فأقل	21	27.63
	من 31 إلى 40	27	35.52
	ومن 41-50	17	22.36
	51 سنة فأكثر	11	14.49
المؤهل العلمي	بكالوريوس	48	63.15
	ماجستير	19	25.00
	دكتوراه	9	11.85
سنوات الخبرة	من 5 سنوات فأقل	16	21.05
	من 6 إلى 10 سنوات	17	22.36
	من 11 إلى 15 سنوات	25	32.89
	أكثر من 16 سنة	18	23.70
المستوى الإداري	إدارة عليا	14	18.42
	إدارة وسطى	39	51.31
	إدارة دنيا	23	30.27
المجموع		76	100

تبيين النتائج المعروضة في الجدول (1-3) أن:

1. النوع الاجتماعي: تبين أن (60.52 %) هم من الذكور في حين كانت نسبة (39.48%)

من الأفراد المبحوثين عينة الدراسة هم من الإناث، وهذه دلالة على ان الشركة تقوم بتوظيف الذكور اكثر من الإناث.

2. العمر: تبين أن (27,63 %) هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن (35.52%) هم

ممن تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة، كما أن ما نسبته (22.36%) هم من

الفئة العمرية من 41-50 سنة، ونسبة (14.49%) ممن أعمارهم من 51 فأكثر، وهذه دلالة على ان دوران العمل قليل.

3. **المؤهل العلمي:** تبين أن (63.15%) من الافراد المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن نسبة (25.00%) من الأفراد المستجيبين هم من حملة شهادة الماجستير، في حين كانت نسبة (11.85%) من الأفراد المستجيبين من حملة شهادة الدكتوراه، وكذلك تدل هذه النسبة على ان الشركة تدعم عملية التطور العلمي للموارد البشرية.

4. **سنوات الخبرة:** تبين أن (21.05%) من الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 5 سنوات فأقل، وأن نسبة (22.36%) من الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 6 إلى 10 سنوات، والذين لديهم سنوات خبرة من 11 إلى 15 سنوات بلغت نسبتهم (32.89%)، وأخيرا تبين أن نسبة (23.70%) من الافراد المبحوثين هم ممن لديهم سنوات خبرة أكثر من 16 سنة، وتدل هذه النسبة على ان الشركة تحافظ على اصحاب الكفاءات والخبرات لديها .

5. **المستوى الإداري:** تبين أن (18.42%) من الافراد المستجيبين هم من فئة الإدارة العليا، وأن نسبة (51.31%) من الأفراد المستجيبين هم من فئة الإدارة المتوسطة، في حين كانت نسبة (30.27%) من الأفراد المستجيبين من فئة الإدارة الدنيا.

(3-5): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وإختبار فرضياتها قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الإستبانة)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. وبهذا استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، والمتمثلة بالكتب والمراجع العربية والاجنبية، والدوريات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة، بهدف معرفة الأسس والطرق الملائمة في كتابة البحوث.

المصادر الأولية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها (معالجة الجوانب التحليلية) قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة، التي سوف تشتمل على عدد من العبارات للإجابة عليها من قبل الموظفين العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن، واستخدام مقياس *Likert* الخماسي.

وبذلك تكونت أدوات الدراسة من استبانة اعادة هندسة العمليات، والمكونة من 23 عبارة موزعة على 4 أبعاد، واستبانة الأداء التنظيمي، والمكونة من 17 عبارة موزعة على 3 أبعاد، كما يلي:

1. استبانة اعادة هندسة العمليات:

- اعادة بناء الهيكل التنظيمي: الذي بلغت عدد فقرات قياسه (6) فقرات، من الفقرة رقم (1) ولغاية الفقرة رقم (6).
- الإلتزام ودعم الإدارة العليا: الذي بلغت عدد فقرات قياسه (6) فقرات، من الفقرة رقم (7) ولغاية الفقرة رقم (12).
- تمكين العاملين: الذي بلغت عدد فقرات قياسه (5) فقرات، من الفقرة رقم (13) ولغاية الفقرة رقم (17).
- الثقافة التنظيمية: الذي بلغت عدد فقرات قياسه (6) فقرات، من الفقرة رقم (18) ولغاية الفقرة رقم (23).

2. استبانة الأداء التنظيمي:

- العمليات الدخلية: الذي بلغت عدد فقرات قياسه (6) فقرات، من الفقرة رقم (24) ولغاية الفقرة رقم (29).
- التعلم والنمو: الذي بلغت عدد فقرات قياسه (6) فقرات، من الفقرة رقم (30) ولغاية الفقرة رقم (35).
- تحقيق الأهداف: الذي بلغت عدد فقرات قياسه (5) فقرات، من الفقرة رقم (36) ولغاية الفقرة رقم (40).

(3-6): المعالجات الإحصائية

للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها اعتمد الباحث على برنامج الرزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* ، حيث تتضح الأساليب الإحصائية بالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية: استخدم هذا القياس المعتمد في الدراسة بشكل اساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ووصف خصائص عينة الدراسة ومدى استجابة أفراد هذه العينة عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري: قاس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا *Cronbach Alpha*: لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة المعدة.
- معادلة الأهمية النسبية إعتماًداً على طول الفئة والتي تقضي بقياس واقع الممارسة والمستوى لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

المتوسط الموزون = مجموع متوسطات عبارات المحور / عدد عبارات المحور، وذلك وفق مفتاح التصحيح الآتي الذي اعتمد بحساب طول الفئة وفق القانون التالي: [طول الفئة = المدى / عدد الفئات]. وفق الجدول التالي:

الجدول (2-3)

مفتاح تصحيح أدوات الدراسة

التقدير	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفض جداً	من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
منخفض	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 60.2
متوسط	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 60.2 - 40.3
مرتفع	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 40.3 - 20.4
مرتفع جداً	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 20.4 - 5.00

- معامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor* واختبار التباين المسموح *Tolerance* للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط *Multicollinearity* بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار *Kolmogorov – Smirnov* للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل الأنحدار المتعدد *Multiple Regression*: وذلك للتحقق من أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في شركة الدولية للدواء في الأردن.
- التحليل العاملي الإستكشافي لتحديد الأوزان النسبية لأبعاد إعادة هندسة العمليات.

(3-7) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء اختبار *Kolmogorov Smirnov*، وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات والذي في حالة عدم توفره من الممكن التأثير سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (3-3).

جدول (3-3)
التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	*Sig.	Kolmogorov – Smirnov	المتغير	ت
يتبع التوزيع الطبيعي	0.052	3.893	اعادة هندسة العمليات	1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.064	3.991	اعادة بناء الهيكل التنظيمي	1-1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.071	3.997	الإلتزام ودعم الإدارة العليا	2-1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.056	3.881	تمكين العاملين	3-1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.083	3.903	الثقافة التنظيمية	4-1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.091	3.998	استبانة الأداء التنظيمي	2
يتبع التوزيع الطبيعي	0.071	3.874	العمليات الداخلية	1-2
يتبع التوزيع الطبيعي	0.051	3.832	التعلم والنمو	2-2
يتبع التوزيع الطبيعي	0.082	3.671	تحقيق الأهداف	3-2

ويتضح من نتائج الجدول (3-3) وعند مستوى دلالة (0.05) فإنه يلاحظ أن متغيرات

الدراسة جميعها موزعة بشكل طبيعي، حيث كانت قيم التوزيع الطبيعي لكل متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-8-1): صدق أداة الدراسة

قام الباحث باستخراج صدق الأداة عن طريق تحكيمها من قبل أعضاء هيئة التدريس،

حيث بلغ عددهم (10) محكمين، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، ووضوح الفقرات ودرجة مناسبة

الفقرة للبعد الذي نقيسه، وللمقياس عموماً. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل

الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً عن واقع العمل في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

(3-8-2): ثبات اداة الدراسة

إذ تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، من خلال قيام الباحث بتطبيق أدوات دراسته على أفراد عينة الثبات المكونة من (33) فرداً من خارج عينة الدراسة. والجدول (3-4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3-4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	اعادة هندسة العمليات	23	0.930
1-1	اعادة بناء الهيكل التنظيمي	6	0.747
2-1	الإلتزام ودعم الإدارة العليا	6	0.713
3-1	تمكين العاملين	5	0.871
4-1	الثقافة التنظيمية	6	0.898
2	استبانة الأداء التنظيمي	17	0.818
1-2	العمليات الداخلية	6	0.704
2-2	التعلم والنمو	6	0.888
3-2	تحقيق الأهداف	5	0.835

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): الإجابة عن أسئلة الدراسة

(3-4): تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات

(4-4): إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة:

يتضمن هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة عن متغيراتها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كذلك يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية المتعلقة بكل فرضية.

(2-4): الإجابة عن أسئلة الدراسة

(1-2-4) ما مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات بأبعادها (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) لدى العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن ؟

لوصف واقع إعادة هندسة العمليات (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) لدى العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين بالجدول (1-4)؛ (2-4)؛

(3-4)؛ (4-4) كما يلي:

جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاعادة بناء الهيكل التنظيمي في شركة الدولية للدواء في الأردن

ت	اعادة بناء الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الواقع
1	تعمل الشركة على التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل تنظيمية الأكثر مرونة.	3.421	0.836	2	مرتفع
2	يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية إعادة هندسة العمليات والتطوير في الشركة.	3.394	0.865	5	متوسط
3	يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بالشركة.	3.473	0.738	1	مرتفع
4	يدعم الهيكل التنظيمي تجميع بعض الوظائف الفرعية في وظيفة واحدة.	3.407	0.911	3	مرتفع
5	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة.	3.403	1.096	4	متوسط
6	تتضمن الهياكل التنظيمية للشركة برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الابداع والتميز.	3.131	1.049	6	متوسط
	بعد اعادة بناء الهيكل التنظيمي	3.401	0.702		مرتفع

يوضح الجدول السابق إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باعادة بناء الهيكل

التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاعادة بناء

الهيكل التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن بين (3.131-3.473) بمتوسط كلي مقداره

(3.401) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لاعادة بناء الهيكل

التنظيمي.

جدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإلتزام ودعم الإدارة العليا في شركة الدولية للدواء في الأردن

ت	الإلتزام ودعم الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الواقع
7	يوجد إدراك لدى الإدارة العليا حول أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لمحاولة تطبيقها	3.223	1.053	5	متوسط
8	تعمل الإدارة العليا على الاستفادة القصوى من التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.197	1.033	6	متوسط
9	تسعى الإدارة العليا لاستقطاب الموارد البشرية ذات القدرات المعرفية العالية.	3.404	0.893	3	مرتفع
10	تستعين الإدارة العليا بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .	3.592	0.882	1	مرتفع
11	تدعم الإدارة العليا اللامركزية القرارات وتفوض السلطة للعاملين.	3.433	0.937	2	مرتفع
12	تتبنى الإدارة العليا الأفكار الخلاقة وتجعلها موضع التنفيذ.	3.223	1.040	4	متوسط
	بعد الإلتزام ودعم الإدارة العليا	3.402	0.644		مرتفع

يوضح الجدول السابق إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإلتزام ودعم الإدارة

العليا في شركة الدولية للدواء في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإلتزام ودعم الإدارة

العليا في الشركة الدولية للدواء في الأردن بين (3.197-3.592) بمتوسط كلي مقداره (3.402)

على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للإلتزام ودعم الإدارة العليا.

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمكين العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن

ت	تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الواقع
13	يتم تمكين العاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لهم بشكل دوري.	3.394	1.033	5	متوسط
14	اعطاء الحرية للعاملين لإتباع الأسلوب الذي يرغبون فيه	3.710	0.813	1	مرتفع
15	تمكن ادارة الشركة العاملين بزيادة الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير.	3.644	0.827	3	مرتفع
16	يوجد تشجيع من ادارة الشركة لتمكين العاملين لبناء فروع العمل المدارة ذاتيا.	3.671	0.870	2	مرتفع
17	يتوفر لدى الشركة الأدوات اللازمة لتمكين العاملين والقيام بأعمالهم بشكل مناسب.	3.539	0.900	4	مرتفع
	بعد تمكين العاملين	3.592	0.660		مرتفع

يوضح الجدول السابق إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتمكين العاملين في شركة الدولية للدواء في الأردن. وتراوح المتوسطات الحسابية لتمكين العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن بين (3.394-3.710) بمتوسط كلي مقداره (3.592) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبين الأهتمام الواقع المرتفع لتمكين العاملين.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثقافة التنظيمية في شركة الدولية للدواء في الأردن

ت	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الواقع
18	يوجد توافق بين القيم التنظيمية وقيم الموظفين فيها.	3,684	0.851	1	مرتفع
19	العاملون بالمنظمة لديهم تحدي كبير لتطوير وتطبيق الافكار الجديدة وانجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة.	3.434	0.869	5	مرتفع
20	يتوفر لدى الشركة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير نحو تطوير العمل في بيئة الشركة.	3.671	0.700	2	مرتفع
21	تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين إلى تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.	3.421	0.927	6	مرتفع
22	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بأهمية مشاركة الجميع في أي عمليات تغيير قد تحدث مستقبلاً.	3.486	0.840	4	مرتفع
23	تسعى الشركة إلى بناء قيم تشجع على الإبداع والابتكار في العمل.	3.657	0.902	3	مرتفع
	بعد الثقافة التنظيمية	3.559	0.636		مرتفع

يوضح الجدول السابق إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في شركة الدولية للدواء في الأردن. وتراوح المتوسطات الحسابية للثقافة التنظيمية في الشركة الدولية للدواء في الأردن بين (3.421-3.684) بمتوسط كلي مقداره (3.559) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للثقافة التنظيمية.

(4-2-2) ما مستوى الأداء التنظيمي المتمثل بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تحقيق

الأهداف) في شركة الدولية للدواء في الأردن ؟

لوصف واقع الأداء التنظيمي المتمثل بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تحقيق الأهداف) لدى العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو الجدول (4-5)؛ (4-6)؛ (4-7) كما يلي:

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمليات الداخلية في شركة الدولية للدواء في الأردن

ت	العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الواقع
24	يتم تصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريب لأساليب الإدارة الحديثة بشكل مستمر بالشركة.	3.618	1.032	4	مرتفع
25	الموارد البشرية بالشركة مدربة على العمليات الإنتاجية.	3.736	0.699	3	مرتفع
26	تشجع الشركة موظفيها على مواكبة التطورات العلمية في مجال عملهم وتخصصاتهم.	3.407	0.954	5	مرتفع
27	تعتبر صحة الموظفين من اهم أولويات الشركة	3.276	0.987	6	متوسط
28	تحرص الشركة على أن تكون منتجاتها صديقة للبيئة	3.815	0.724	1	مرتفع
29	تحرص الشركة على تلبية احتياجات المستهلك من منتجاتها	3.763	0.780	2	مرتفع
	بعد العمليات الداخلية	3.603	0.598		مرتفع

يوضح الجدول السابق إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعمليات الداخلية في

شركة الدولية للدواء في الأردن. وتراوحت المتوسطات الحسابية للعمليات الداخلية في شركة الدولية

للدواء في الأردن بين (3.276-3.815) بمتوسط كلي مقداره (3.603) على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للعمليات الداخلية.

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعليم والنمو في شركة الدولية للدواء في الأردن

ت	التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الواقع
30	تعزز الشركة النتائج الإيجابية التي تحقق التميز في العمل	3.631	0.906	2	مرتفع
31	تقدم الشركة دورات تدريبية متخصصة داخل وخارج المملكة لتكسيبهم مهارات جديدة.	3.539	0.930	3	مرتفع
32	تساهم الشركة بإبتعاث العاملين لدراسة في الجامعات وذلك لتحسين ادائهم .	3.447	0.870	4	مرتفع
33	تقوم الشركة باستقطاب الخبرات المختلفة لعقد محاضرات للعاملين لإكسابهم المهارات اللازمة.	3.644	0.843	1	مرتفع
34	تتابع الشركة مدى قدرة العاملين على إنجاز المهمات المناط بهم.	3.434	1.099	5	مرتفع
35	تقدم الشركة للعاملين تطور التكنولوجيا وتعلم عنها.	3.407	1.060	6	مرتفع
	بعد التعلم والنمو	3.517	0.685		مرتفع

يوضح الجدول السابق إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعلم والنمو في

الشركة الدولية للدواء في الأردن. وتراوح المتوسطات الحسابية للتعليم والنمو في الشركة الدولية

للدواء في الأردن بين (3.407-3.644) بمتوسط كلي مقداره (3.517) على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع للتعليم والنمو.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقيق الأهداف في الشركة الدولية للدواء في الأردن

ت	تحقيق الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الواقع
36	تلتزم الشركة في رسم الجودة الشامله	3.578	0.836	4	مرتفع
37	تهدف الشركة إلى تحقيق التميز من خلال تقديم الخدمات المميزه المقدمه للموظفين	3.750	0.785	1	مرتفع
38	تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها وفق الخطط المرسومة بفاعليه.	3.434	0.942	5	مرتفع
39	تعمل الشركة على تفعيل مشاركة العاملين فيها لتقديم خدمات مميزه للجمهور	3.644	0.843	2	مرتفع
40	ترسم الشركة سياستها سعياً لتحقيق انجازات مميزه.	3.605	0.865	3	مرتفع
	بعد تحقيق الأهداف	3.603	0.667		مرتفع

يوضح الجدول السابق إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتحقيق الأهداف في الشركة الدولية للدواء في الأردن. وتراوحت المتوسطات الحسابية لتحقيق الأهداف في الشركة الدولية للدواء في الأردن بين (3.434-3.750) بمتوسط كلي مقداره (3.603) على مقياس ليكرت الخماسي ويشير إلى الواقع المرتفع لتحقيق الأهداف.

(3-4): تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات.

لضمان سلامة البيانات لإجراء اختبار تحليل الانحدار لفرضيات الدراسة، قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor (VIF)*

2. اختبار التباين المسموح به *Tolerance*

3. معامل الالتواء *Skewness*

وذلك للتحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ بين ابعاد اعادة هندسة العمليات، مع الاخذ بعين الاعتبار عدم تجاوز قيم معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05)، وأن تقل قيمة معامل الالتواء عن (±1). والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (4-8)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	اعادة بناء الهيكل التنظيمي	1.824	0.548	-0.756
2	الإلتزام ودعم الإدارة العليا	2.070	0.483	-0.654
3	تمكين العاملين	2.333	0.429	-0.807
4	الثقافة التنظيميه	2.862	0.349	-0.947

تبينت النتائج في الجدول السابق عدم وجود إرتباط عالٍ بين أبعاد إعادة هندسة العمليات، وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين ابعاد إعادة هندسة العمليات، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة.

(4-4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على الأداء التنظيمي بإبعاده في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

تم استخدام تحليل الأنحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية للتحقق من أثر إعادة هندسة العمليات بأبعادها (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية)

على الأداء التنظيمي بأبعاده في شركة الدولية للدواء في الأردن ، وكما هو موضح

بالجدول (4-9)

جدول (4-9)

نتائج اختبار الأنحدار المتعدد لتأثير إعادة هندسة العمليات بأبعادها على الأداء التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في

الأردن

معاملات الأنحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig *	T المحسوبة	درجة التأثير B		Sig *	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R ² Adjusted معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R الارتباط		
0,012	2,594	0,263	إعادة بناء الهيكل التنظيمي	0,000	4	26,523	0,576	0,599	0,774	الأداء التنظيمي	
0,002	3,210	0,347	الإلتزام ودعم الإدارة العليا		71						البواقي
0,048	-1,787	-0,205	تمكين العاملين		75						المجموع
0,001	3,430	0,436	الثقافة التنظيمية								

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بينت النتائج المعروضة في الجدول (4-9) أن إعادة هندسة العمليات بأبعادها (إعادة

بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) يؤثر تأثيراً

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء التنظيمي في شركة الدولية للدواء في

الأردن.

حيث بلغت قيمة الارتباط R بين إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي (0.774)، وهو

ما يؤكد أن الزيادة أو النقصان في إعادة هندسة العمليات بأبعاده يؤدي بالنتيجة بالزيادة أو

النقصان على الأداء التنظيمي.

كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.599)، وهو ما يعكس أن (59%) من التغير في

الأداء التنظيمي ناتج من التغير الحاصل في إعادة هندسة العمليات بأبعادها. وقد أظهرت قيمة

معامل التحديد المعدل Adjusted R² البالغة (0.576) مستوى الإهتمام باعادة هندسة العمليات بأبعادها بعد التخلص من الأخطاء المعيارية الحاصلة نتيجة الأداء التنظيمي.

وقد بلغت قيمة المعامل الإحصائي F للتأثير الكلي ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (26.523) وهي دالة عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) وإتساقاً مع ما ذكر، ولتحديد حجم تأثيرات كل بعد من أبعاد اعادة هندسة العمليات تم الإعتماد على قيم معامل التأثير β التي أوضحت أن مقدار تأثير أبعاد اعادة هندسة العمليات بلغت (0.263) لاعادة بناء الهيكل التنظيمي، و(0.347) للالتزام ودعم الإدارة العليا، و(-0.205) لتمكين العاملين، و(0.436) للثقافة التنظيميه، إذ كانت كافة قيم معاملات التأثير دالة عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) من خلال قيم المعامل الإحصائي T التي بلغت (2.594) لاعادة بناء الهيكل التنظيمي، و(3.210) للالتزام ودعم الإدارة العليا، و(-1.787) لتمكين العاملين، و(3.430) للثقافة التنظيمية. وهو ما يؤكد على عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه تُرفض الفرضية العدمية (الصفريه)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على الأداء التنظيمي بأبعاده في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

وللتحقق من تأثير اعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على كل بعد من ابعاد الأداء التنظيمي بابعاده في الشركة الدولية للدواء في الأردن، تم تجزئة الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على العمليات الداخلية لشركة الدولية للدواء في الأردن.

تم استخدام تحليل الأنحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية للتحقق من أثر اعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على العمليات الداخلية في الشركة الدولية للدواء في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (10-4).

جدول (10-4)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير اعادة هندسة العمليات بأبعادها على العمليات الداخلية في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

معاملات الأنحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig *	T المحسوبة	درجة التأثير B	Sig *	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R ² Adjusted معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R الارتباط		
0,024	1,165	0,153	0,000	4	8,613	0,289	0,327	0,572	العمليات الداخلية	
		اعادة بناء الهيكل التنظيمي		الأنحدار						
0,000	4,187	0,587		71						البواقي
0,028	-1,072	-0,159		75						المجموع
0,038	-0,473	-0,078								

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$)

تبينت النتائج المعروضة في الجدول (10-4) أن اعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) يؤثر تأثيراً دال إحصائياً عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) على العمليات الداخلية في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

حيث بلغت قيمة الارتباط R بين هندسة العمليات والأداء التنظيمي (0.572)، وهو ما يؤكد أن الزيادة أو النقصان في إعادة هندسة العمليات بأبعادها يؤدي بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على العمليات الداخلية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.327)، وهو ما يعكس أن (32%) من التغير في العمليات الداخلية ناتج من التغير الحاصل في إعادة هندسة العمليات بأبعادها. وقد أظهرت قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 البالغة (0.289) مستوى الإهتمام بإعادة هندسة العمليات بأبعادها بعد التخلص من الأخطاء المعيارية الحاصلة نتيجة العمليات الداخلية.

وقد بلغت قيمة المعامل الإحصائي F للتأثير الكلي ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (8.613) وهي دالة عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) وإتساقاً مع ما ذكر، ولتحديد حجم تأثيرات كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات تم الإعتماد على قيم معامل التأثير β التي أوضحت أن مقدار تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات بلغت (0.153) لإعادة بناء الهيكل التنظيمي، و(0.587) للالتزام ودعم الإدارة العليا، و(0.159) لتمكين العاملين، و(0.078) للثقافة التنظيمية، إذ كانت كافة قيم معاملات التأثير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من خلال قيم المعامل الإحصائي T التي بلغت (1,165) لإعادة بناء الهيكل التنظيمي، و(4.187) للالتزام ودعم الإدارة العليا، و(1.072) لتمكين العاملين، و(0.473) للثقافة التنظيمية.

وهو ما يؤكد على عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (إعادة بناء الهيكل التنظيمي،

الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على العمليات الداخلية في شركة الدولية للدواء في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعاده (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على التعلم والنمو للشركة الدولية للدواء في الأردن.

تم استخدام تحليل الأنحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية للتحقق من أثر اعادة هندسة العمليات بأبعاده (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على التعلم والنمو في شركة الدولية للدواء في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (11-4).

جدول (11-4)

نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير اعادة هندسة العمليات بأبعاده على التعلم والنمو في شركة الدولية للدواء في الأردن

معاملات الأنحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig *	T المحسوبة	درجة التأثير B	Sig *	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R ² Adjusted معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R الارتباط	
0,018	1,582	0,190	0,000	4	13,955	0,409	0,440	0,663	التعلم والنمو
0,048	-1,790	-0,229		71					
0,049	-1,727	-0,234		75					
0,000	5,494	0,825							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تبين النتائج المعروضة في الجدول (11-4) أن اعادة هندسة العمليات بأبعاده (اعادة

بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) يؤثر تأثيراً

دال إحصائياً عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) على التعلم والنمو في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

حيث بلغت قيمة الارتباط R بين اعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي (0,663)، وهو ما يؤكد أن الزيادة أو النقصان في اعادة هندسة العمليات بأبعاده يؤدي بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على التعلم والنمو.

كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.440)، وهو ما يعكس أن (44%) من التغير في التعلم والنمو ناتج من التغير الحاصل في اعادة هندسة العمليات بأبعادها. وقد أظهرت قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 البالغة (0.409) مستوى الإهتمام باعادة هندسة العمليات بأبعادها بعد التخلص من الأخطاء المعيارية الحاصلة نتيجة التعلم والنمو.

وقد بلغت قيمة المعامل الإحصائي F للتأثير الكلي ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (13.955) وهي دالة عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) وإتساقاً مع ما ذكر، ولتحديد حجم تأثيرات كل بعد من أبعاد اعادة هندسة العمليات تم الإعتماد على قيم معامل التأثير β التي أوضحت أن مقدار تأثير أبعاد اعادة هندسة العمليات بلغت (0.190) لاعادة بناء الهيكل التنظيمي، و(-0.229) للالتزام ودعم الإدارة العليا، و(-0.234) لتمكين العاملين، و(0.825) للثقافة التنظيميه، إذ كأنت كافة قيم معاملات التأثير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من خلال قيم المعامل الإحصائي T التي بلغت (1.582) لاعادة بناء الهيكل التنظيمي، و(-1.790) للالتزام ودعم الإدارة العليا، و(-1.727) لتمكين العاملين، و(5.494) للثقافة التنظيميه.

وهو ما يؤكد على عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريه)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند

مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على التعلم والنمو في شركة الدولية للدواء في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعاده (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على تحقيق الأهداف للشركة الدولية للدواء في الأردن.

تم استخدام تحليل الأنحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية للتحقق من أثر اعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على تحقيق الأهداف في الشركة الدولية للدواء في الأردن ، وكما هو موضح بالجدول (12-4).

جدول (12-4)

نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير اعادة هندسة العمليات بأبعادها على تحقيق الأهداف في شركة الدولية للدواء في الأردن

معاملات الأنحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig *	T المحسوبة	درجة التأثير B	Sig *	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R ² Adjusted معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	R الارتباط	
0,023	2,317	0,245	0.000	4	22,973	0,540	0,564	0,751	تحقيق الأهداف
0,000	4,424	0,499		71					
0,030	-0,346	-0,041		75					
0,031	1,009	0,134		المجموع					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$)

بينت النتائج المعروضة في الجدول (4-12) أن إعادة هندسة العمليات بأبعادها (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) يؤثر تأثيراً دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الأهداف في الشركة الدولية للدواء في الأردن.

حيث بلغت قيمة الارتباط R بين إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي (0.751)، وهو ما يؤكد أن الزيادة أو النقصان في إعادة هندسة العمليات بأبعاده يؤدي بالنتيجة الزيادة أو النقصان على تحقيق الأهداف.

كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.564)، وهو ما يعكس أن (56%) من التغير في تحقيق الأهداف ناتج من التغير الحاصل في إعادة هندسة العمليات بأبعادها. وقد أظهرت قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 البالغة (0.540) مستوى الإهتمام باعادة هندسة العمليات بأبعادها بعد التخلص من الأخطاء المعيارية الحاصلة نتيجة تحقيق الأهداف.

وقد بلغت قيمة المعامل الإحصائي F للتأثير الكلي ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (22.973) وهي دالة عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) وإتساقاً مع ما ذكر، ولتحديد حجم تأثيرات كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات تم الإعتماد على قيم معامل التأثير β التي أوضحت أن مقدار تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات بلغت (245.0) لاعادة بناء الهيكل التنظيمي، و(0.499) للالتزام ودعم الإدارة العليا، و(-0.041) لتمكين العاملين، و(0.134) للثقافة التنظيمية، إذ كانت كافة قيم معاملات التأثير دالة عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) من خلال قيم المعامل الإحصائي T التي بلغت (2.317) لاعادة بناء الهيكل التنظيمي، و(4.424) للالتزام ودعم الإدارة العليا، و(-0.346) لتمكين العاملين، و(1.009) للثقافة التنظيمية.

وهو ما يؤكد على عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويّه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على تحقيق الأهداف في شركة الدولية للدواء في الأردن.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5): المقدمة

(2-5): النتائج

(3-5): التوصيات

(4-5): الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5): المقدمة

يعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة، وتحديد الإتفاق مع نتائج الدراسات السابقة، ووضع التوصيات اللازمة المتصلة بأثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي للشركة الدولية للدواء في الأردن محل الدراسة واقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي تصب في استكمال جوانب الدراسة الحالية، وكما هو موضح أدناه.

(2-5): النتائج

(1-2-5) النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تفسير نتائج السؤال الأول:

1. تبين أن إعادة بناء الهيكل التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ (3.401)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال إعادة بناء الهيكل التنظيمي ما بين (3.131-3.473)، وهذا مؤشر على أن الإداريين في الشركة الدولية للدواء في الأردن يدركون أهمية ودور إعادة بناء الهيكل التنظيمي في إعادة هندسة العمليات. كما تعزى هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي يدعم إمكانية إعادة هندسة العمليات والتطوير في الشركة، إضافة إلى الهيكل التنظيمي يتسم بسرعة الاتصالات الإدارية والتنظيم بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بالشركة، وهذا ما أشارت إليه دراسة Abubakar (2016) التي بينت من خلال نتائجها أن إعادة هندسة العمليات التجارية هي استراتيجية تستخدم في التحول

التنظيمي، وقد وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إعادة هندسة العمليات التجارية والأداء التنظيمي، كما تُفسر النتيجة إلى أن عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للدواء في الأردن تُعتبر من أهم الأبعاد عند الشروع بعملية الهندسة، ولذلك لما له من دور مهم في عملية تسهيل الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل الشركة. وترتبط هذه النتيجة بدراسة حايف وآخرون (2019) التي أشارت إلى أن الهيكل التنظيمي المتصل بإعادة هندسة العمليات أحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة في اكتساب الأسبقيات التنافسية، إضافة إلى دراسة كل من مزهوده وقرزه (2018)، ودراسة كلثوم (2018) التي أشارت إلى أن تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز الميزة التنافسية يتطلب بناء منظومة إدارية تتصل بإعادة بناء الهيكل التنظيمي للشركات.

2. تبين أن الإلتزام ودعم الإدارة العليا في الشركة الدولية للدواء في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ (3.402)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الإلتزام ودعم الإدارة العليا ما بين (3.197-3.592)، وهذا مؤشر على أن الإداريين في الشركة لهم اتجاه إيجابي ويدركون أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية . كونها تعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات القدرات المعرفية، وأستعانها بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات، وهذا ما نوهت إليه دراسة العمري (2020) حول أهمية إبداع الفرص، وتشجيع التعاون وتعلم الفريق داخل الشركات، وبطبيعة الحال هذا يُسهم في إعادة هندسة العمليات من خلال تركيز الإدارة العليا في الشركة الدولية للدواء في الأردن على هذه المقومات. كما تعزى هذه النتيجة إلى أن الشركة الدولية للدواء ووفق وجهة نظر المستوى الإداري فيها لديها قناعة والتزام بالحاجة إلى الهندرة، وهذه القناعة تتضح من خلال الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء المديرين من خلال برامج الهندرة في جميع مستوياتها، وهذا ما وضحه عبد الرحمن (2017) في دراسته حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية، كما أن المستوى

الإداري في الشركة ركز من خلال استجاباتهم على مقياس الدراسة على قيام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي المتكامل مع برامج الهندرة، وصياغة رؤية وأهداف استراتيجية فعالة للوصول إلى أداء تنظيمي متميز، وهذا ما أكدته دراسة الخضري والكساسبة (2014) حول تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة.

3. تبين أن تمكين العاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ (3.592)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال تمكين العاملين ما بين (3.394-3.710)، وهذا مؤشر على أن الإداريين في شركة الدواء لديهم حالة من الرضا حول تمكينهم من تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري، وأعطائهم الحرية في اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع قدراتهم، إضافة إلى أن الشركة تسعى لبناء فرق عمل مدارة ذاتياً، مع تخصيص ميزانية للتدريب والتطوير في مجال إعادة هندسة العمليات، وهذا ما بينه البشير وعلي (2017) في دراستهما التي كشفت أن هناك أثراً لاعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، كما يرجح الباحث واعتماداً على استجابات أفراد العينة أن تمكين العاملين في الشركة تمثل في إشباع الحاجات الأساسية، والشعور بالانتماء، والثقة بالنفس، إضافة إلى القناعة والرضا في أداء أعمالهم، وترتبط هذه النتيجة بدراسة مزهوده وقرزه (2018) التي بينت أن تحقيق التميز المؤسسي يتأثر بثلاث، بالالتزام وقناعة الإدارة العليا للاستعداد للتغيير من خلال عمليات التمكين، إضافة إلى الاهتمام بالأداء المتميز. ومن جانب آخر بينت دراسة Chepkemoi (2016) أثر عملية إعادة الهندسة كمحدد لأداء الموظفين، كما أنها أشارت في نتائجها أن الابتكارات التكنولوجية ضرورية لتحسين الأداء الوظيفي.

4. تبين أن الثقافة التنظيمية في الشركة الدولية للدواء في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ (3.559)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الثقافة

التنظيمية ما بين (3.421-3.684)، وهذا مؤشر على أن الإداريين في شركة الدواء يؤمنون بأهمية التوافق بين القيم التنظيمية داخل الشركة، من حيث تطبيق الأفكار الجديدة وانجاز العمل في الوحدات التنظيمية بالطريقه المناسبة، كما أن إيمانهم ينطلق من خلال تهيئة المناخ المؤسسي المناسب للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في البنية الإدارية للشركة، وهذا ما نوهت إليه دراسة كل من دوسة وحسين (2008) فيما يتصل بآليات التغيير الاستراتيجي وأنعكاساته على الأداء التنظيمي، كما بينت دراسة مزهوده وقرزه (2018) دورا اعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام الشركة بعمليات الثقة التنظيمية المتصلة بالتدريب لإيجاد ثقافة الانفتاح والتغير والمعرفة والإبداع، وقبول التجديد في العمل وتكوين فرق العمل، وتفويض السلطات، وإعطاء الحريات، وتغيير السياسات، حيث أن تبني الشركة للثقافة التنظيمية يتضح من خلال المنظومة المتكاملة لقواعد السلوك والقيم التي يتبناها الموظفون ويلتزمون بتطبيقها ضمن هذه الثقافة، وهذا ما بينته دراسة (2018) Michael at حول أهمية القواعد التنظيمية، إضافة إلى التزام الإدارة والقوة الابتكارية داخل الشركة.

تفسير نتائج السؤال الثاني:

1. تبين أن العمليات الداخلية في الشركة الدولية للدواء في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ (3.603)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال العمليات الداخلية ما بين (3.276-3.815)، وهذا مؤشر على أن الإداريين حريصون على المنتجات الداخلية للشركة، من حيث جودتها وصدافتها للبيئة، مع الاهتمام بتلبية احتياجات المستهلك، كما تعتبر أن الأداء التنظيمي يتمثل في التركيز على صحة الموظفين، إضافة إلى تدريبهم على العمليات الإنتاجية داخل الشركة بما يتناسب مع الأساليب العملياتية الإدارية

الحديثة، ويرجع الباحث أهتمام الشركة بالعمليات الداخلية من حيث تصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريب لأساليب الإدارة الحديثة بشكل مستمر بالشركة، وهذا ما نوهت عليه دراسة عبد الرحمن (2017) في دراسته حول معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية، كما تعزى هذه النتيجة إلى العمليات الداخلية في الشركة التي تتميز بقدرتها على تلبية متطلبات الزبائن، وطريقة تقديم الخدمة، وكذلك الأنتاجية، إضافة إلى قياس الأداء الداخلي للشركة، وهذا ما أشار إليه قلبو (2015) من حيث أهمية دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، ومن جانب آخر أكد إبراهيم (2010) أن العمليات الداخلية هي جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها الإدارة لدرجة نجاحها ومدى قدرتها لتلبية متطلبات الممولين.

2. تبين أن التعلم والنمو في الشركة الدولية للدواء في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ (3.517)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال التعلم والنمو ما بين (3.407-3.644)، وهذا مؤشر على أن الإداريين إيجابيين نحو التعلم والنمو من خلال مساهمة الشركة بابتعاث العاملين للدراسة في الجامعات وذلك لتحسين أدائهم، إضافة إلى استقطاب الخبرات المختلفة لعقد محاضرات للعاملين وإكسابهم المهارات اللازمة، كما يُفسر الباحث هذه النتيجة قدرة العاملين على انجاز المهمات المناط بهم داخل الشركة وهذا راجع إلى عملية التعلم والنمو التي تقوم بها الشركة، وهذا ما أشار إليه كل من Robbins & Judge (2017) أن منظمة التعلم تلعب دوراً في تطوير القدرات للتكيف والتغيير وذلك من خلال بناء علاقات وأنشطة، والتكيف مع البيئة المحيطة، كما بين Daf (2016) أن الشركات التي تقوم على التعلم والنمو هدفها يتضح في قدرتها على حل المشكلات والتحسين في التميز والمنافسة في السوق، وترتبط هذه النتيجة بدراسة حايف وآخرون (2019) التي أشارت إلى أن عمليات التطوير والتحديث تأتي من خلال توظيف أساليب التعلم والنمو، كما بينت دراسة البشير وعلي (2017) أن تعليم العاملين

والاهتمام بنموهم ينتج عنه مخرجات ذات قيمة اقتصادية وبجودة عالية، كما بينت دراسة القيسي (2018) ان هداى العاملين تتكامل مع بعضها لتشكيل الأداء بشكل شمولي و بالتالى ضرورة اعتماد الرضا الوظيفي والتعلم والنمو مؤشرات القياس الأداء التنظيمي للشركات من اجل تعزيز الاداء الوظيفي .

3. تبين أن تحقيق الأهداف في الشركة الدولية للدواء في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ (3.603)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات مجال تحقيق الأهداف ما بين (3.434-3.750)، وهذا مؤشر على أن الشركة ترسم سياستها سعياً لتحقيق انجازات مميزة في عملية المنافسة في السوق، كما أن الشركة تحقق الأهداف المرجوة من خلال رسم آليات الجودة الشاملة وفق خطط مرسومة بفاعلية، حيث يتمثل تحقيق الأهداف من وجهة نظر الإداريين في الشركة من خلال وضع أهداف تكتيكية تُرسم بالمستقبل القريب، وهذا ما أكده سلطان (2015) بوجود اعتبارات ومقومات للشركات تتمثل بالغايات والمقاصد التي من خلالها يتم تحقيق الهدف، كما تعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين ركزوا على تحقيق الأهداف من خلال ارتباطها بوضوح الهدف، وتنسيق أدوار العمل بين الأفراد بشكل واضح، وأن يتصف الهدف بالواقعية للوصول إليه من خلال توافر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف حسب احتياجات الشركة. وترتبط نتيجة هذا المجال مع دراسة العمري (2020) التي أكدت على تشجيع التعاون وتعلم الفريق في الأداء التنظيمي لتحقيق أهداف وغايات الشركات، ودراسة حايف وآخرون (2019) التي أكدت على أن تحقيق أهداف المنظمات يساعد على اكتساب الأسبقيات التنافسية في تحسين مستوى الجودة، ودراسة القيسي (2018) التي بينت ان العمل على استقطاب الخبراء للاستفادة من خبراتهم بما يؤدي الإكساب العاملين المهارات من اجل تحقيق اهداف الشركة

في المستقبل، وأخيراً دراسة Abubakar (2016) التي بينت أهمية الأداء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمات .

(5-2-2) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

❖ تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على الأداء التنظيمي بأبعاده في الشركة الدولية للدواء في الأردن، بحيث بينت نتائج الفرضية الرئيسية أن معامل التحديد $R^2 (0.599)$ ، وهو ما يعكس أن (59%) من التغير في الأداء التنظيمي ناتج من التغير الحاصل في اعادة هندسة العمليات بأبعادها، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأداء التنظيمي بما يحمله من ديناميكية في العمل يعزز القدرة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال ضمان استجابة الشركة بشكل أسهل وأسرع وأكثر مرونة بحالات التغير غير المتوقعة التي تحصل في بنية الشركة، وهذا يتم من خلال إطار دعم متكامل من مفهوم اعادة هندسة العمليات.

وترتبط هذه النتيجة بدراسة عبد الرحمن (2017) حول استراتيجيات تطبيق الهندرة يُسهم في تحقيق التطلعات الإدارية والتطلعات المستقبلية الرائدة للشركات، ومن جانب آخر أكد الخضري والكساسبة (2014) حول تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة للشركات.

❖ تفسير الفرضيات الفرعية

1. وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على العمليات الداخلية لشركة الدولية للدواء في الأردن. وبينت نتائج الفرضية أن معامل التحديد بلغ $R^2 (0.327)$ ، وهو ما يعكس أن (32%) من التغير في العمليات الداخلية ناتج من التغير الحاصل في اعادة هندسة العمليات بأبعادها، وتُفسر هذه النتيجة كون تقييم درجة نجاح الإدارة كأحد متطلبات العمليات الداخلية في الشركة الدولية للدواء في الأردن يعتمد على تلبية متطلبات الممولين، وذلك من خلال التحسينات الجوهرية في معايير أداء للشركة، والتي ترتبط بمعايير اعادة هندسة العمليات.

وترتبط هذه النتيجة بدراسة عبد الرحمن (2017) التي بينت أن العمليات الداخلية تلعب دوراً بارزاً في قدرة الشركات على الاستجابة لمتطلبات الزبائن، وتقديم الخدمة، وكذلك الإنتاجية، وفي السياق ذاته أكد إبراهيم (2010) أن العمليات الداخلية تُسهم في تميز الشركة من خلال الأنشطة التي تنفذها.

2. وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على التعلم والنمو في الشركة الدولية للدواء في الأردن. بحيث بينت نتائج الفرضية أن معامل التحديد بلغ $R^2 (0.440)$ ، وهو ما يعكس أن (44%) من التغير في التعلم والنمو ناتج من التغير الحاصل في اعادة هندسة العمليات بأبعادها، وتُرحب هذه النتيجة إلى أن القدرات التي يجب أن تنمو فيها الشركات بشكل عام، والشركة الدولية للدواء في الأردن بشكل خاص من أجل تحقيق

عمليات داخلية عالية المستوى، ويتم من خلال التركيز على قدرات نظام المعلومات ونظام المكافآت والحوافز، وكل ما سبق بحاجة إلى تبني إدارة مبنية على جودة في الأداء من قبل الإدارات العليا في الشركة.

وترتبط هذه النتيجة إلى ما أشار إليه كل من Robbins & Judge (2017) أن قدرة الشركات للتكيف مع واقع الإدارة الحديثة يتم من خلال ما يسمه المنظمة المتعلمه، كما بين حاييف وآخرون (2019) أن عمليات التطوير والتحديث تأتي من خلال توظيف أساليب التعلم والنمو، كما أكد القيسي (2018) ان عملية تطور التعليم وتطور منظمات الاعمال مهم مع التطور التكنولوجيا.

3. وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة هندسة العمليات بأبعادها

(اعادة بناء الهيكل التنظيمي، الإلتزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، والثقافة التنظيمية) على تحقيق الأهداف في شركة الدولية للدواء في الأردن. بحيث بينت نتائج الفرضية أن معامل التحديد بلغ $R^2 (0.564)$ ، وهو ما يعكس أن (56%) من التغير في تحقيق الأهداف ناتج من التغير الحاصل في اعادة هندسة العمليات بأبعادها، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تحقيق النتائج في المستقبل البعيد (هدف استراتيجي)، أو في المستقبل القريب (هدف تكتيكي) هو ما تسعى إليه الشركة الدولية للدواء في الأردن، من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات المرسومة و تصميم نظم العمل و اعادة هندسة الأعمال الاداريه بصفة جذرية لتحقيق التحسينات الجوهرية التي تسعى لها الشركة. وترتبط هذه النتيجة مع دراسة Abubakar (2016) التي بينت أهمية وضع خطط واستراتيجيات للشركات تُسهم في تحقيق غاياتها وأهدافها، ومن ناحية أخرى تنسجم هذه النتيجة مع دراسة العمري (2020) التي أكدت على أهمية تحقيق أهداف الشركات من خلال إدارة حديثة متقنة من معايير الأداء التنظيمي.

(3-5) التوصيات

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج يوصي بها بما يلي:

1. يرى الباحث انه من المهم بمكان مواكبه الشركه الدولية للدواء في الأردن لتغيرات في آليات الهندرة، وذلك للتحسين المستمر لجودة الأداء، وتشجيع الإبداع، والمرونة والسرعة في الأداء التنظيمي.
2. من وجهة نظر الباحث هنالك فائده من نشر ثقافه التغيير للعاملين في الشركة الدولية للدواء في الأردن، باعتبارها من المقومات الأساسية للهندرة .
3. يوصي الباحث الشركة الدولية للدواء في الاردن استحداث افكار اداريه حديثه وتطبيقها ، وذلك لتحقيق أداء تنظيمي متميز .
4. يمكن للشركات تعزيز مفاهيم اعادة هندسة العمليات وتفعيل عمليه الهندره بتحقيق جوده اداء عالية وتحسن مستمر للمركز التنافسي.
5. يشجع الباحث الشركات الصناعية في الأردن تبني اعادة هندسة العمليات في سبيل الوصول للتميز في الأداء.

(4-5) الدراسات المستقبلية

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج يقترح الباحث مجموعة من عناوين لدراسات مستقبلية التي تتابع وتكمل الجهد بالدراسة الحالية:

1. تصور مقترح لبناء استراتيجية اعادة هندسة العمليات في الشركات الأردنية.
2. اثر منظومه تكنولوجيا المعلومات على اعادة هندسة العمليات قطاع المصرفي.
3. اثر تحقق تميز مؤسسي للهندرة كمدخل استراتيجي في الشركة الصناعية الأردنية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ابراهيم، نبيل.(2010). إطار مقترح لتقويم اداء الخدمات الضريبية الالكترونيه باستخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، (2)، 21، 56-97.
- أبو بكر، محمود مصطفى.(2005).التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، ط1، مصر: الدار الجامعية.
- أبو عمشة، أحمد عبد المجيد محمد. (2011). أثر تطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية على اداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو قمر، محمد. (2009). تقويم بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، جميل. (2012). إمكانية استخدام تقنيات الذكاء الصناعي في ضبط جودة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 نيسان/أبريل، عمان.
- إرتيمه، هاني. (2013). ذكاء الأعمال وأثره على الابداع التقني في شركة أدوية الحكمة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 21-25 أيار/ مايو، عمان.

- أوكيل، رابح.(2019). اعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، (2)، 3، 65-76، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- البشير، تساييح، وعلي، سامي. (2017). أثر اعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني، مجلة العلوم الاقتصادية، (18)، 1، 1-17.
- بن لحبيب، بشير.(2016). أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية، مدخل اعادة هندسة العمليات، مجلة العلوم الإجتماعية، (19)، 14، 278-292.
- بورنان، فاطمة.(2017). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية مجلة الدراسات الاقتصادية، (3)، 8، 281-294.
- الترتوري، محمد عوض، وجويحان، اغادير عرفات. (2010). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جاد، الربُّ السيد. (2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، ط1، القاهرة: دار الكتب المصرية للنشر.
- حامد، سعيد شعبان،.(2008).العوامل المؤثرة على تطبيق هندسة العمليات الدراية الهندرة دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (70).

- حايف شيراز، اليمين، فالتة، وحجازي، مفيدة.(2019). دور اعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (6)، 1، 131-149.
- حروش، نور الدين.(2015). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندسة، عمان: دار الأسام للنشر والتوزيع.
- حسين موسى، قاسم البنا، ونعمة عباس الخفاجي.(2014). إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، ط1، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- حسين، حيدر.(2016). اعادة هندسة العمليات وعلاقته في الأداء المالي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (9)، 40، 407-427.
- حلمي، فؤاد أحمد.(2003). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل اعادة الهندسة، مجلة التربية، (6)، 8، 45-48.
- الحمادي، علي.(2006). الطريق إلى التميز - 15 الطريق للتغير، ط1، الأردن: عمان دار ابن حزم للنشر وتوزيع.
- حمود خضيرة، اللوزي موسى .(2008). مبادئ إدارة الأعمال، ط1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- الحميدي مفلح، سلامة صبحي، كافي مصطفى .(2016). اعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحناوي ، محمد.(2001). بناء المؤسسات، مصر، جامعة الاسكندرية.

- الخضري، دينا، والكساسبة، محمد. (2014). تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة: دراسة تطبيقية مقارنة بين شركات الصناعات الدوائية والكيميائية في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية و الاقتصادية، (1)، 2، 132-161.
- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم. (2009). الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عمان: جدارا للكتاب العالمي.
- دلفنبروت، توماس (1993). عملية الابتكار، العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، كلية هارفارد الأعمال، بوسطن.
- الدوري، زكريا، وصالح، احمد. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد. (2008). التغيير الاستراتيجي وأنعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، (69)، 60-77.
- رفاعي، ممدوح. (2006). اعادة هندسة العمليات، ط1، القاهرة، جامعة عين شمس.
- زغدار، أحمد. (2011). المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، عمان: دار جريد للنشر والتوزيع.
- سعد مرزوقي العتيبي، راشد محمد الجمالي. (2014). اعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، الرياض، جامعة الملك سعود، المؤتمر الوطني الأول للجودة.

- سلطان، محمد. (2015). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المتميز وعلى الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنيه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شرق الأوسط، الأردن.
- الشوبكي، مازن جهاد. (2010). العلاقة بين نظم دعم القرار واعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الشيشيني، بسمة خليفة عبدالحميد. (2017). اعادة هندسة العمليات الإدارية في مرافق المعلومات العربية، المؤتمر القومي العشرون، الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات.
- الصنوي، محمد، والغريب، هشام. (2014). المرجع الحديث في اعادة هندسة العمليات، السعوديه: دار إثناء للنشر.
- العاجز، فواد علي. (2007). الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقة بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، المؤتمر التربوي الثالث حول الجودة في التعليم العام كمدخل للتميز 17-18 نوفمبر.
- عاطف، زاهر عبد الرحيم. (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة، اعادة الهندسة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح. (2000). إدارة الموارد البشرية، الأردن: الدار الجامعية للنشر.
- عبد الرحمن، إيمان. (2017). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية. لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الأنسانية، (14)، 2، 105-135.

- العجمي، محمد حسين.(2008). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عصفور، محمد.(2002). أصول التنظيم والأساليب، ط 2، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي.(2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، الأردن: دار وائل للنشر.
- علوان، نوفل.(2019). علاقة اعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في التميز المؤسسي، مجلة الإدارة والاقتصاد، (42)، 118، 336-355.
- العمري، غسان.(2020). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، مجلة الجامعة الاسلاميه للدراسات الاقتصادية والإدارية ، (28)، 1، 23-57.
- القريوتي، محمد قاس.(2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الأنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط2، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- قلبو، حسينة.(2015). دور إدارة المعرفة في تسحين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- القيسي، عبير. (2018).أثر التهكم التنظيمي في الأداء المنظمي،دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في أمانة عمان الكبرى. المجلة المعرفة قاعدة البيانات العربية الرقمية.
- الكلوت، احمد.(2017). علاقة اعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- كلثوم، وهابي. (2018). اعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، (14)، 10، 47-66، الجزائر.
- اللوزي، موسى. (2007). التنظيم وإجراءات العمل، ط2، الأردن: دار وائل للنشر.
- اللوزي، موسى. (1998). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مزهوده، نور الدين، وقرزه، إسمهان. (2018). دور اعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، (2)، 59-80.
- مصطفى، احمد سيد (1999). إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، مصر القاهرة: كلية التجارة، جامعة بنها.
- المعايطه، رقيه. (2007). الأرجونوميكا، هندسة البشر، ط1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود. (2001). إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، السعودية: مركز البحوث.

- Abubakar, H. (2016): Effects of Business Process Reengineering on Organizational Performance: Organizational Transformation of Tour and Travel Business. **Asian Journal of Applied Sciences**, Vol 4, Iss1.
- Almahirah, Mohammad (2020) The Effectiveness Of Organizational Agility As A strategic Input In The Process Of Enhancing Organizational Competitiveness **International Journal of Advanced Science and Technology** Vol. 29, No,8s.
- Almahirah, Mohammad (2020) The Role of Change Approaches in Achieving Competitive Advantage in Jordanian Telecom Companies Case Study on Umniah Telecommunications Company, **Engineering managomont** .Volume 83 ISSN: 0193-4120
- Ashkenas, R.; Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. (2002) **the Boundaryless Organization San Francisco**: Jossey-Bass Publishers.
- Bowen, D, E, and lawler, E. (1995). **Empowering service employees**, Sloan management review, summer.
- Brown, D.R & Harvey, D (2006), **An Experiential Approach to Organization Development**, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Chepkemoi. J. (2016). **Reengineering Process As A Determinant of Employees performance In Kenya Forest Service in Uasin Gishu County**, .IOSR Journal of Business and Management Vol 18, Iss 6 .
- Daft, R. L. (2016). **New Era of Management**". 12th, Southwestern, Cengage Learning, Australia.
- Daft, Richard, L. (2001). **Organization Theory and design**, 7th, south western collge publishing, U.S.A.

- Esam M. A. Mustafa and Abdul Talib Bon. (2012). **Role of top management leadership and commitment in total quality management in service organization in Malaysia: A review and conceptual framework.** *Human Resource Management*. Mgmt. 51, pp.11029-11033. *Gaining the E-business Competitive Advantage*, U.S.A.: Boca Raton
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). **Reengineering the New Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, New York: Haper Collins Publishers Inc.
- Kotler, P (2008). **Marketing Management**, jersey, prentice, hill 8ed new LLC.
- Lee, H. R. (2012). **An Empirical Study of Organizational Justice As a mediator of the Relationships among Leader member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry.** Un-Publishing Ph. D Dissertation, Virginia State University, USA.
- McCormack, K. & Johnson, W. (2001). **Business Process Orientation: St. Lucie Press is an imprint of CRC Press LLC No claim to original U.S.** Government works International Standard Book Number 1-57444294-5
- Michael, Ikon, A., Faith, Onwuchekwa, C., & Christina, Nwoye, O. (2018). **Business Process Reengineering (BPR) and Competitive Advantage in a Recessed Economy. A Study of Selected Brewing Firms in Anambra State, Nigeria.** *International Journal of Management*, 5(2), 1-15.
- North craft, G., Neale, M. (1990). Dyadic negotiation. **In Research on Negotiation in Organizations.** Stamford, CT: JAI Press.
- Nzuve, S. and Omolo, E. (2012). **A Study of The Practice of the Learning Organization and Its Relationship to Performance**

Among Kenyan Commercial Banks, Problems of management in the 21st Century, Volu(445).

- Robbins S. & Judge, T. (2017). **Organizational Behavior**, 17th, Pearson Education Limited, Boston.
- Shaqqour, O. F., & Al-Kassar, T. A. (2016). **Studying Relationship between the Approach of Business Reengineering and Performance" An Empirical Study on Food Companies Listed at the Amman Stock Exchange"**. Research Journal of Finance and Accounting, 7, 12.
- Vachal, Jan, & Talír, Milan(2020) The Development of Organizational and Management Structures in Small-scale and Mid-scale Entrepreneurship in the Czech Republic, **SHS Web of Conferences ,73**
- Wheelen, Thomas & Hunger, David.(2008). **Strategic Management and Business Policy**, 11th Ed, U.S.A: Prentice Hall, Upper Saddle River.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

ملحق رقم (2): تسهيل مهمة الباحث في تطبيق أدوات البحث.

ملحق رقم (3): موافقة الشركة الدولية للدواء في الأردن على تطبيق الدراسة

ملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة).

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والأسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د حسن علي الزعبي	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
2	أ.د نجم عبود نجم	إدارة أعمال	جامعة الزيتونه
3	أ.د زكريا الدوري	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
4	د. بلال السكارنه	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
5	د خالد بني حمدان	إدارة أعمال	جامعة عمان العربيه
6	د. عبدالله احمد الشوره	إدارة أعمال	جامعة علوم الاسلاميه
7	د. مراد سليم عطياتي	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
8	د.محمد احمد الدويري	إدارة أعمال	جامعة الزيتونه
9	د.محمد ابو قله	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
10	د.محمد احمد عبدالقادر	إدارة أعمال	جامعة الاسراء

الملحق رقم (2): تسهيل مهمة الباحث في تطبيق أدوات البحث.



President Office

مكتب الرئيس

Ref:

الرقم: ٣٩٩ / ٧ / ٢٠٢٠

Date:

التاريخ: ٢٠٢٠ / ٧ / ٢٩

السادة الشركة الدولية للدواء المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تحية طيبة وبعد ...

تهديكم جامعة الإسرائيل أطيب تحياتها وترجو إعلامكم بأن الطالب "مصعب سمير محمود الرواجيح البقوم" من كلية الأعمال يقوم بإعداد رسالة الماجستير في كلية الأعمال ويحتاج إلى توزيع الاستبانة على العاملين في الشركة الأردنية للدواء في الأردن وذلك لانجاز رسالة الماجستير التي جاءت بعنوان " أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركة الدولية للدواء في الأردن".

لذلك نرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمته وتزويده بالمعلومات الممكنة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ممتنين لكم دوام التوفيق والسداد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة -

أ.د. أحمد نصيرات



نسخة إلى: عميد كلية الأعمال

ب.س/ح.م

ملحق رقم (3): موافقة الشركة الدولية للدواء في الأردن على تطبيق الدراسة

الدوائية الدولية
Pharma International

التاريخ: ٢٠٢٠/٤/١٢

السادة: جامعة الاسراء المحترمين

تحية طبية وبعد،

إشارة الى كتاب جامعة الاسراء كلية الأصال بخصوص تسهيل مهمة طالب الماجستير "مصعب سمير محمود الرواجح البقوم" حول (أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي)، فقد تم الموافقة على توزيع الاستبانة على الموظفين داخل الشركة وتم ارسال نتائج الاستبانة للباحث.

التتطف بالاطلاع واجراءاتكم ...

واقبلوا الاحترام

دائرة الموارد البشرية



Tel +962 (6) 479 2222
Fax +962 (6) 471 1802
P.O. Box 334 Amman 11941 Jordan


www.picpharma.com

هاتف +962 (6) 479 2222
فاكس +962 (6) 471 1802
صندوق بريد 334 عمان 11941 الأردن

الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة).



أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذة/ة الفاضل/ة تحية طيبة

يجري الباحث لإجراء دراسة بعنوان "أثر هندسة العمليات على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية

على الشركة الدولية للدواء في الأردن "

حيث تهدف الدراسة إلى معرفة أثر هندسة العمليات على الأداء التنظيمي للشركة الدولية للدواء

في الأردن. لذا ارجو التكرم بتعبئة الفراغات بإشارة (√) مع العلم بأن المعلومات سيتم التعامل معها

بسرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة عن فقرات الاستبانة

الباحث

مصعب سمير محمود الرواجيح البقوم

المتغيرات الشخصية والوظيفية			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ذكر	النوع الإجتماعي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أثني	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل	العمر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ومن 41-50	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ماجستير	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات	المستوى الإداري
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنوات	إدارة عليا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أكثر من 16 سنة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إدارة وسطى	إدارة دنيا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إدارة دنيا	

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات اعادة هندسة العمليات

الرقم	الفقره	بدائل الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
اعادة بناء الهيكل التنظيمي					
1	تعمل الشركة على التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل تنظيمية الأكثر مرونة.				
2	يدعم الهيكل التنظيمي إمكانية اعادة هندسة العمليات والتطوير في الشركة.				
3	يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بالشركة.				
4	يدعم الهيكل التنظيمي تجميع بعض الوظائف الفرعية في وظيفة واحدة.				
5	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة.				
6	تتضمن الهياكل التنظيمية للشركة برامج وأسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الابداع والتميز.				

الإلتزام ودعم الإدارة العليا						
					7	تدعم الإدارة العليا اللامركزية القرارات وتفوض السلطة للعاملين.
					8	تتبنى الإدارة العليا الأفكار الخلاقة وتجعلها موضع التنفيذ.
					9	يوجد إدراك لدى الإدارة العليا حول أهمية اعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لمحاولة تطبيقها
					10	تعمل الإدارة العليا على الاستفادة القصوى من التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
					11	تسعى الإدارة العليا لاستقطاب الموارد البشرية ذات القدرات المعرفية العالية.
					12	تستعين الإدارة العليا بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية .
تمكين العاملين						
					13	يتم تمكين العاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لهم بشكل دوري.
					14	اعطاء الحرية للعاملين لاتباع الاسلوب الذي يرغبون فيه
					15	تمكن ادارة الشركة العاملين بزيادة الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير.
					16	يوجد تشجيع من ادارة الشركة لتمكين العاملين لبناء فروق العمل المدارة ذاتيا.
					17	يتوفر لدى الشركة الأدوات اللازمة لتمكين العاملين والقيام بأعمالهم بشكل مناسب.
الثقافة التنظيمية						
					18	يوجد توافق بين القيم التنظيميه وقيم الموظفين فيها.

					19	العاملون بالمنظمة لديهم تحدي كبير لتطوير وتطبيق الافكار الجديدة وأنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة.
					20	يتوفر لدى الشركة ثقافة تنظيمية تدعم التغيير نحو تطوير العمل في بيئة الشركة.
					21	تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين إلى تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.
					22	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بأهمية مشاركة الجميع في أي عمليات تغيير قد تحدث مستقبلاً.
					23	تسعى الشركة إلى بناء قيم تشجع على الإبداع والابتكار في العمل.

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الأداء

التنظيمي

بدائل الإجابة					الرقم	الفقره
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده		
العمليات الداخلية						
					24	يتم تصميم وتنفيذ وتقييم برامج تدريب لأساليب الإدارة الحديثة بشكل مستمر بالشركة.
					25	الموارد البشرية بالشركه مدربه على العمليات الإنتاجية.
					26	تشجع الشركة موظفيه على مواكبة التطورات العلمية في مجال علمهم وتخصصهم.
					27	تعتبر صحة الموظفين من اهم أولويات الشركة
					28	تحرص الشركة على أن تكون منتجاتها صديقة للبيئة
					29	تحرص الشركة على تلبية احتياجات المستهلك من منتجاتها
التعلم والنمو						
					30	تعزز الشركة النتائج الاجابيه التي تحقق التميز في العمل

					تقدم الشركة دورات تدريبه متخصصه داخل وخارج المملكه لاكتسابهم مهارات جديده	31
					تساهم الشركة بأبتعات العاملين لدراسة في الجامعات وذلك لتحسين ادأهم	32
					تقوم الشركة باستقطاب الخبرات المختلفه لعقد محاضرات للعاملين لإكسابهم المهارات الازمة	33
					تتابع الشركة مدى قدرة العاملين على أنجاز المهمات المناط بهم	34
					تقدم الشركة للعاملين تطور التكنولوجيا وتعلم عنها	35
تحقيق الأهداف						
					تلتزم الشركة في رسم الجودة الشامله	36
					تهدف الشركة إلى تحقيق التميز من خلال تقديم الخدمات المميزه المقدمه للموظفين	37
					تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها وفق الخطط المرسومة بفاعلية.	38
					تعمل الشركة على تفعيل مشاركة العاملين فيها لتقديم خدمات مميزه للجمهور .	39
					ترسم الشركة سياستها سعياً لتحقيق انجازات مميزة.	40