أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية

خالد خلف سالم الزريقات وياسين كاسب الخرشة

ملخـص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم(548) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات التعلم التنظيمي، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسات العامة وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية.

الكلمات الدالة: التعلّم التنظيمي، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

المقدمـة

يمر العالم اليوم في تغير هائل متعدد الجوانب معقد الأسلوب والخصائص، حيث أصبحت هذه سمة ظاهرة للمنظمات الحكومية والصناعية والأعمال، وبلا ريب فإن مثل هذه التغيرات التي تحيط بالمنظمات تحتم عليها أن تمتلك أدوات تمكنها من التعامل معها بما يضمن لها الاستقرار والاستمرار في تحقيق الأهداف لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديدات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق.

وتعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية وأصبحت الإدارات المعنية بإعادة هندسة العمليات الإدارية تبذل مجهودات متواصلة وتؤمن الإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها مبادرة تنظيمية محركة لإعادة اختبار عمليات الأعمال وإعادة تصميمها، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، والاستجابة، والتكلفة، ورضا الزبائن، ومقاييس أداء العمليات الحاسمة(Ulrich, 2001).

ويحتل التعلم التنظيمي(Organizational learning)، أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات وللشركات المحلية والعالمية خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حدة المنافسة على الأسواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية على التكيف والمواءمة مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية(Arora and Kumar, 2007). وأصبحت الحاجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية(Business Process

تاريخ استلام البحث 2009/10/13 وتاريخ قبوله 2010/3/24.

Reengineering) أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما إن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على التخطيط الاستراتيجي كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها. (Chuanrommanee, 1998)

ويشكل التعلم التنظيمي(Organizational Learning)، نمطاً متميزاً في الأداء التنظيمي، كما يشكل أسلوب حراكٍ يعمق من دور المسؤولية الإدارية بطريقة متراكمة، تجمع المكونات التنظيمية فرداً وجماعة ونظماً على حد سواء، حيث إن للتعلم التنظيمي في المنظمات سمات أساسية وحيوية يرتهن تفصيلها عبر تفصيل النشاط الإنساني والسلوك التنظيمي لما يضمن بالنتيجة تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) في المنظمة، من منطلق كون إعادة هندسة العمليات الإدارية تتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة متميزة في صحتها ونتائجها، فضلاً عن اتخاذ القرارات السليمة في عملية تنفيذها (Kettinger et al., 1996). حيث إن الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وابتكار الأساليب الإدارية التي تعزز إعادة هندسة العمليات الإدارية والتكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية الآن على أنها المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة. غير أن كثيراً من المنظمات لم تستوعب التغير باتجاه إيجاد رؤى وسياسات تهتم بالتعلّم التنظيمي لمساعدتها في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، فبقيت تراوح في مكانها بعيداً عن التقدم والنجاح، وعن تحقيق أهدافها بفاعلية.

وتواجه المؤسسات العامة الأردنية تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، وذلك لضعف إدراك العلاقة بين التعلم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، فضلاً عن موجه التحديات التي تواجهها والتي تتمثل في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركية نشاطها وأهدافها، والتي من شانها أن تكبلها وتؤثر على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوب بلوغها. خاصةً في كون المؤسسات العامة تسعى جاهدةً للوصول إلى التّميز في الأداء، والمحافظة على إستمراريتها في بيئة تنافسية. لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: هل هنالك أثر للتعلّم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية ؟.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- تعرف أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

2- تعرف درجة توافر أبعاد التعلّم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

3- تعرف مدى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تمثل دراسة منفردة - على حد علم الباحثان- في معالجتها للمتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية والبيئة الأردنية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي ربطت بين التعلّم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية تحديداً كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال :

1- إن البحث يسهم عملياً وميدانياً، في ربط التعلم التنظيمي والأفكار والطروحات التي أسهمت في بلورة توجهات التعلم التنظيمي في المنظمات، واختيارها وتفعيلها ضمن الميدان العملي والسلوكي في المنظمات، لذلك سوف تعد حجر أساس لدراسات لاحقة، وعملها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية أمام الباحثين والمعنيين، في تناولهم لموضوعات أخرى متعلقة بالتعلم التنظيمي لغرض إبرازها، واختبار تأثيراتها ضمن الواقع التنظيمي للمنظمات الأردنية على وجه الخصوص.

2- أهمية إدراك وفهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والتي تتضمن الحاجة إلى إجراء تغيير جذري وكلي في طريقة أداء المنظمة لأنشطتها وعملياتها، لأن المنظمة التي لا تتغير تهرم وتزول لأن التغيير هو أحد وسائل البقاء والنمو وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل. بالإضافة إلى تمكين المنظمة من الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء ضمن المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه.

3- تخدم هذه الدراسة المؤسسات العامة الأردنية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن التعلم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة للتعلم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات الأردنية، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لبلورة التعلم التنظيمي وزيادة الوعي لدى إدارات المؤسسات عن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

فَرضِيات الدراسة:

الفَرضِية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في ثقافة المنظمة بوصفها بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في الاستعداد للتغيير بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في إعادة هندسة العمليات

الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في ثقافة المنظمة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

الفَرضِية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في الاستعداد للتغيير بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

التعريف بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

أ. المتغيرات المستقلّة:

التعلّم التنظيمي: عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظّمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظّمة، ورصد المعلومات من هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظّمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للإفادة منها في حلّ المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظّمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام.(هيجان، 1998) ويقاس بالأسئلة (1-47).

البعد الاستراتيجيّ(أيوب، 2004)**:** يتضمن هذا البعد العناصر الآتية:

1- **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:** وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظّمة وأهدافها بمنظار واحد، أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم، وتوحيد جهودهم في وضع خطّة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلّم، والتصرف بما يتّفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية، وتقاس بالأسئلة (1-5).

2- **متابعة المتغيرات البيئية:** وتعني توقّع التغيرات في البيئة، والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها. يتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم، مما يدعم قدرة المنظّمة على التعلّم، وتقاس بالأسئلة (6-10).

3- **استراتيجية التعلّم:** وتعني أن يكون لدى التنظيم خطّة محددة تساند التدريب والتعلّم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة وواعية. وتعتبر هذه الاستراتيجية إحدى أنشطة التنظيم الرئيسة، وتقاس بالأسئلة (11-14).

البعد التنظيمي(أيوب، 2004) **:** ويتضمن العناصر الآتية:

1- العمل من خلال الفريق : إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضائه، وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات. كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للعمل مع المشكلات، والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلّم الفريق، واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي،

ويقاس بالأسئلة (15-19).

2- الهيكل التنظيمي المرن: إن أكثر الهياكل ملاءمة للتعلّم التنظيمي هو الهيكل المرن مثل:- هيكل المصفوفة، أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار. بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عددا أقلّ من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتّخاذ القرارات. والبعد عن الروتين والبيروقراطية، والإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل. وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتّخاذ القرار، وعلى اتّصال دائم معها، ويقاس بالأسئلة (20-25).

3- إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم : يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلّم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حقّقتها المنشأة في الماضي، والتي يجب أن تتحقّق في المستقبل، كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة، والمنشآت المنافسة، وتعرف أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للإفادة منها في مجال التطبيق العملي، وتقاس بالأسئلة (26-33).

ب. المتغير التابع: الهندرة: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية (Lockamy, et.al, 1997)، وتقاس بالأسئلة (34-63).

1. التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها: ويتمثل بأن تتخذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات الخاصة بالهندرة وأن تكون الإدارة مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات(العتيبي والحمالي، 2004)، وتقاس بالأسئلة (34-38).

2. الاتصال: وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها (Homa, 1995)، ويقاس بالأسئلة (39-44).

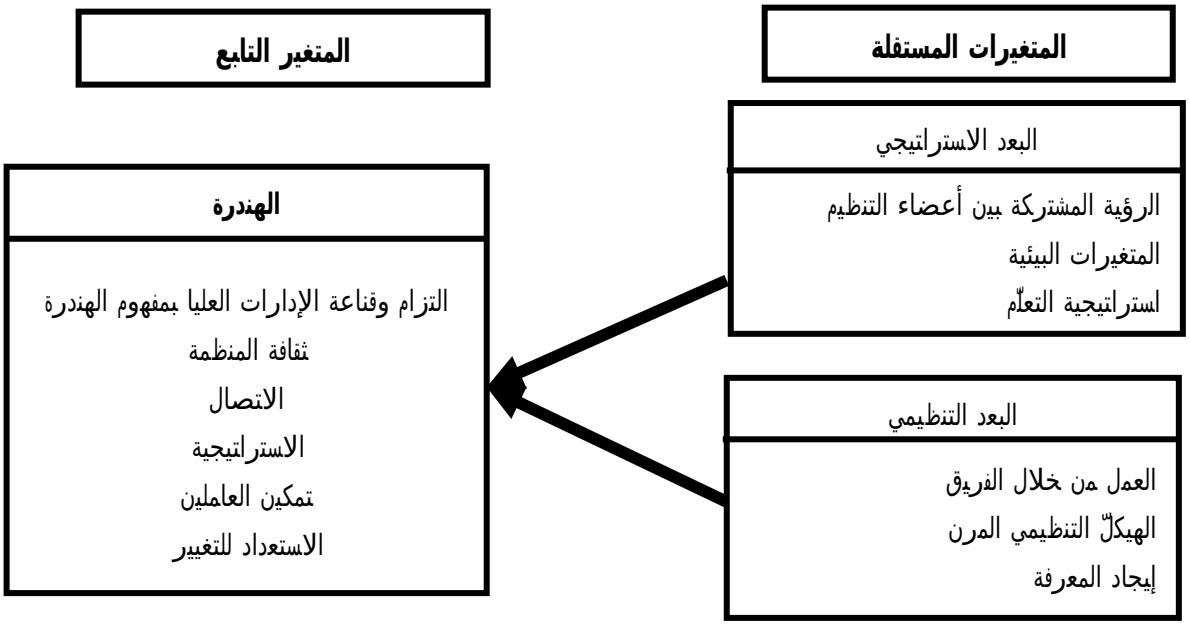
3. التمكين الإداري: بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، والهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي (Zairi and Sinclair,1995)، ويقاس بالأسئلة (45-50).

4. ثقافة المنظمة: نموذج أساسي لاقتراحات مبتكرة ومكتشفة ومطورة من قبل مجموعة ما، ويتم تعلّمها من قبل الأعضاء الجدد في التنظيم كطريقة صحيحة للشعور والتفكير عند معالجة المشاكل (Hammer and Stanton, 1995)، وتقاس بالأسئلة (51-56)

5. الاستعداد للتغير: تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وهو ظاهرة يصعب تجنبها(العتيبي والحمالي، 2004)، ويقاس بالأسئلة (57-63).

أنموذج الدراسة:

إن المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي والبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي، وقد تم تطوير النموذج الخاص بالتعلّم التنظيمي من خلال دراسة(أيوب، 2004؛Denton, 1998؛ Goh , 1998؛ Marquardt and Reynolds , 1994). أما المتغير التابع فهو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والنموذج الخاص بالهندرة فقد تم تطويره بناء على (العتيبي والحمالي، 2004 ؛Homa, 1995 ؛ Murphy, 1995؛ Jackson, 1997)، والشكل رقم (1) يوضح ذلك:



الشكل (1): أنموذج الدراسة

منهجية الدراسة :

لقد تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي. فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطّلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً في الدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم تحليل كافّة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين في (10) مؤسسات حكومية، ومن جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. حيث بلغ عددهم(6865) موظّفاً وموظّفةً، وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن ديوان كلّ مؤسسة من المؤسسات المبحوثة للتأكّد من مطابقة أعداد العاملين فيها. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (1): أعداد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية وعينة الدراسة

المؤسسة	عدد العاملين	العينة
مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام	265	27
مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري	627	63
مؤسسة التدريب المهني	1491	149
مؤسسة المناطق الحرة	443	44

المؤسسة	عدد العاملين	العينة
مؤسسة سكة حديد العقبة	243	24
مؤسسة المواصفات والمقاييس	205	21
مؤسسة الإذاعة والتلفزيون	1705	171
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	1205	121
مؤسسة الإقراض الزراعي	405	41
المؤسسة الأردنية لتشجيع الاستثمار	276	28
المجموع	6865	687

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (10%) من كل مؤسسة ، كما يظهر في الجدول (1)، وقد تم توزيع (687) استبانة على عينة الدراسة، فاسترجعت منها(591) استبانة، وتم استبعاد(15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل(548) استبانة لتشكل ما نسبته(7.98%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (79.8%) من عينة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

بالنظر إلى الجدول (2) أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلـت نسبتهـم (61.68%) في حين بلغت نسبة الإناث (38.32%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى أن المرآة تفضل العمل في مجالات أخرى كالتعليم والصحة.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية(31-40 سنة) بنسبة(36.68%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (13.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية هم من فئة الشباب.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن(45.99%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن(33.21%) هم من حملة دبلوم متوسط، وممن هم من حملة الثانوية عامة فما دون بنسبة(15.69%)، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم(5.11%). وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية.

أما فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة(6-10 سنوات) بنسبة(36.86%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة(5سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم(12.4%). وتشير هذه النسبة إلى أن العاملين في المؤسسات العامة الأردنية يشعرون بالأمن الوظيفي، ويحققون احتياجاتهم ورغباتهم، مما أسهم في بقائهم بمراكز عملهم.

الجدول (2): وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	338	61.68
	أنثى	210	38.32
العمر	30 سنة فأقل	111	20.26
	31-40 سنة	201	36.68
	41-50 سنة	162	29.56
	51 سنة فأكثر	74	13.50
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	86	15.69
	دبلوم متوسط	182	33.21

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
	بكالوريوس	252	45.99
	دراسات عليا	28	5.11
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	61	11.13
	6-10 سنوات	202	36.86
	11-15 سنة	113	20.62
	16-20 سنة	89	16.24
	21 سنة فأكثر	83	15.15

أداة الدراسة :

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف والاطلاع على الجانب النظري لموضوعي التعلّم التنظيمي، وإعادة هندسة العمليات(الهندرة) بعناصرهما وأبعادهما المختلفة، والمبينة في الملحق رقم (1) وفي ما يأتي توضح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية. (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد (درجة ممارسة التعلّم التنظيمي) وهذه الفقرات، تمت الاستعانة بها في بناء الاستبانة الخاصة بالتعلّم التنظيمي من خلال دراسة(أيوب، 2004) ودراسة (Denton, 1998) ودراسة (Goh , 1998) ودراسة (Marquardt and Reynolds , 1994 :91) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بممارسة التعلّم التنظيمي وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة.

الجزء الثالث: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد عمليات الهندرة(التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة، والاتصال، وثقافة المنظمة، والاستراتيجية، وتمكين العاملين، والاستعداد للتغيير) التي اقترحها كل من (العتيبي والحمالي، 2004) ودراسة (Jackson, 1997) ودراسة (Homa, 1995)ودراسة (Murphy, 1995) وسيتدرج المقياس من(1-5) مستويات، حيث تعطى درجة(1) لعبارة لا تنطبق أبداً ودرجة(2) تنطبق بدرجة قليلة ودرجة(3) تنطبق بدرجة متوسطة ودرجة(4) تنطبق بدرجة عالية ودرجة(5) تنطبق بدرجة عالية جداً.

صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وجرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

الجدول (3):قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-47	التعلّم التنظيمي	0.88
1-14	البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي	0.89
1-5	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.90
6-10	المتغيرات البيئية	0.83

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
14-11	استراتيجية التعلّم	0.84
32-15	البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي	0.86
19-15	العمل من خلال الفريق	0.91
25-20	الهيكل التنظيمي المرن	0.88
33-26	إيجاد المعرفة	0.89
63-34	إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	0.89
38-34	التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة	0.88
44-39	الاتصال الإداري	0.87
50-45	تمكين العاملين	0.83
56-51	ثقافة المنظمة	0.86
63-57	الاستعداد للتغيير	0.85
63-1	الكلي	0.90

يلاحظ من الجدول(3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(0.90) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Spss.16).

1- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.

2- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

3- اختبار معامل تضخم التباين (VIF)(Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

4- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

تبرز أهمية تبني التعلم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتهما بالنسبة للمنظمات، باعتبارهما الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل.

ويعتبر (Berends et. al., 2003) المنظمات دائمة التعلم هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها، ويركز (Cavaleri, 2004) على أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة. في حين يركز كل من (هيجان، 1998) على أن التعلم التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للإفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكـل عام. كما

بين(Friedman, et.al, 2005) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامـله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. ولأن المنشأة هي نظام مفتوح تتأثر بمـا يحدث حـولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلـم في المنشـأة مع معـدل التغـير في البيئة .

ويشير (Harvey and Brown, 2001) إلى أن إعادة هندسة العمليات(الهندرة) منهج للتغيير الواسع ويركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية. إعادة الهندسة فلسفة تفكير جديدة تتطلب تفكيراً خلاقاً، ويعتمد ذلك على التعلم التنظيمي، والذي يتعلق بعملية إحداث التغييرات من خلال المعرفة التي تضيف قيمة، وتقود إلى تحسين القدرة على حل المشكلات في المنظمة، فهي تعديل للعمليات التنظيمية، وتغيير جذري لطريقة عملها(Burnes, 2000). وتحتاج إعادة الهندسة إلى نظرة جديدة من الإدارة، وربما فلسفة جديدة. ومن أجل تحقيق النجاح في إعادة الهندسة؛ فإن على الإدارة العليا أن تُغير طريقة تفكيرها، وتُطور مهارات جديدة. ويلعب العاملون دوراً مهماً في نجاح إعادة الهندسة(Attaran and Wood, 1999). ويتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج إعادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج . حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة(Lockamy and Smith, 1997). كما يشير(Hammer and Champy 1993) إلى أهمية إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل : التكلفة– الجودة– الخدمة– سرعة إنجاز العمل. ووفقاً (Hammeer and Champy, 1993) أن ما نسبته(70%) من المنظمات التي نفذت برنامج لإعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية أخفقت في تحقيق توقعاتها من البرنامج، ويعزى عوامل الإخفاق للعديد من الأسباب. وأحد تلك الأسباب التي أوردها(Hammer and Stanton, 1995) فشل القيادات الإدارية في إدارة عملية إعادة الهندسة .وبالرغم من فشل ما نسبته (50-70%) من المنظمات التي نفذت إعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية في تحقيق أهدافها إلا أن الأغلبية حققت الكثير من أهدافها(Hammeer and Champy, 1993)، (Raymond and Bergeron, 1998) حيث أظهرت دراسة(Sockalingam and Doswell, 1996) أن نسبة النجاح في تنفيذ إعادة الهندسة تبلغ(72%) في الولايات المتحدة الأمريكية، و(77%) في أوروبا .وفى دراسة (Al- Mashari et al, 2001) بلغت النسبة العامة للنجاح في تنفيذ إعادة الهندسة (55%)، وبلغت نسبة النجاح في الولايات المتحدة الأمريكية(61%)، بينما بلغت(49%) في أوروبا، وبالرغم من فشل الكثير من المنظمات في تحقيق أهداف برامج إعادة الهندسة، إلا أنة وضح تحسن في المنظمات فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، والجودة، وخدمة العملاء، وارتفاع للمبيعات، والسرعة، ورضا العملاء .لذلك أضحت إعادة هندسة العمليات أحد أهم وأشهر الأساليب الإدارية لمنظمات الأعمال (Tang and Zairi, 1998)

وحدد(Tippins, and Sohi, 2003) دواعي تركيز المنظمات على التعلم التنظيمي وإعادة هندسة عمليات الأعمال نظراً لأهميتهما لها من خلال ما يأتي:

1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، (من الذي يجب ترقيته، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء).

3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المدراء أو الموظفين، حتى يستطيعون جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

4- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

وينظر إلى التعلم التنظيمي(OL) وإعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) باعتبارهما مدخلين لتحسين الأداء، والإنتاجية، والسعي لتحقيق مراكـز تنافسية متقدمة، لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز إعادة هندسة العمليات الإدارية، وينبع ذلك من كون إعادة هندسة العمليات الإدارية عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة. لهذا بات من الضروري تدريب المدراء والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء. وهكذا يجد الباحثان إن إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحثان تبحث بشكل مباشر في أثر عملية التعلّم التنظيمي في تعزيز عمليات الهندرة في المؤسسات العامة الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (الخشاليو التميمي، 2008) بعنوان" اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني" وهدفت إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة الإجرائية (المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي الحفز الفكري)، في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي .أجريت الدراسة على عينة مكونة من(128) مديرا، يعملون في(16) شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي.

وأجرت(العصيمي، 2008) دراسة بعنوان " التعلم التنظيمي ودورة في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، وهدفت إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم تعرف تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ووكلائهم، ومديري المراكز العلمية بجامعة أم القرى). والبالغ عددهم (160) أكاديميا. وخَلُصت الدراسة إلى أن:

1. الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة :استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وفي جميع أبعاد كل محور منها تتم (بدرجة متوسطة)
2. الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي بجامعة أم القرى في جميع أبعاده :الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، والتخطيط المستمر للتغيير، وتطبيق خطة التغيير، تتم (بدرجة متوسطة)
3. جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة :استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير.
4. محوري التعلم التنظيمي :البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير، وفي تطبيق خطة التغيير في الجامعة

وأجرت (أبو خضير، 2006) دراسة بعنوان "التعلّم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظّمة المتعلّمة بمعهد الإدارة العامة"، حيث قدمت الدراسة تصوراً لإدارة التعلّم التنظيمي، لتطبيق مفهوم المنظّمة المتعلّمة في معهد الإدارة العامة، كان من أبرز عملياته المحورية تنمية وعي وإدراك القيادات

الإدارية العليا في المعهد بأهمية الحاجة إلى تبنّي مفهوم التعلّم التنظيمي، لتحويل المعهد إلى منظّمة متعلّمة، وتَكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية الموجودين على رأس العمل في فترة إجراء الدراسة، والبالغ عددهم (780) فرداً. وخَلُصت الدراسة إلى أن معهد الإدارة العامة تتوافر لديه الكثير من مقومات المنظّمة المتعلّمة. فقد جاء نظام التقنية في المرتبة الأولى، من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، واحتلّ نظام إدارة المعرفة المرتبة الثانية، واحتلّ نظام التحول التنظيمي المرتبة الثالثة، وجاء نظام تمكين الأفراد في المرتبة الرابعة، في حين جاء نظام التعلّم في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي معهد الادارة العامة، نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظّمة المتعلّمة بالمعهد تبعاً لمتغيرات:(مقر العمل، والمؤهل، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة).

دراسة قامت بها(أيوب، 2004) بعنوان "دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعليم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم التغيير الاستراتيجي في تلك المنشآت. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية، واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار وتحليل التباين الأحادي، ومربع كاي، ومعاملات الارتباط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- أن ممارسة التعليم التنظيمي تميل إلى الإعتدال في معظم المنشآت التي شملتها الدراسة.

2- إن البعد الثقافي لممارسة التعليم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بالتغيير الاستراتيجي، يليه البعد الاستراتيجي، وجاء البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة.

وأجرى (العتيبي والجمالي، 2004) دراسة بعنوان" إعادة هندسة العمليات الإدارية) الهندرة (في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة " حيث هدفت إلى مناقشة مفهوم إعادة هندسة الأعمال الإدارية (الهندرة) ومدى نجاح تطبيقه في القطاع العام .وتركز الدراسة بشكل خاص على العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق مفهوم الهندرة، وقياس مدى نجاح تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن المنظمات تعاني من صعوبات عند تنفيذ إعادة الهندسة، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العناصر الحاسمة، وتظافر العديد من الجهود في المنظمة، مما يحقق الأهداف والغايات المنشودة من مشروع إعادة هندسة الأعمال الإدارية (الهندرة).

وفي دراسة قام بها (الكساسبة، 2004) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، على العمليات التي تتم إعـادة هندستها، بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. وقد قام الباحث بتوزيع (276) استبانة، حيث تم استعادة (191) استبانة منها أي ما نسبته (69.2%).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج وكان من أهمها:

1. تشير الدراسة إلى أن (63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها، أو بدأت بتنفيذها. وأن (28.3%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعـادة هندسة جميع عملياتها، أو بعضها.

2. أوضحت الدراسة أن العمليات التي تتم إعادة هندستها - المتغير التابع - ترتبط بالمتغيرات المستقلة الآتية: قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي، والنظم الخبيرة، وقدرات التكامل، والقدرات الجغرافية.

3. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، تُعزى هذه الاختلافات إلى اختلاف أعمار المبحوثين، وخبراتهم العملية، ومستوياتهم الإدارية.

4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، والعمليات التي تتم إعادة هندستها، تُعزى هذه الفروق إلى اختلاف حجم

الشركات، ومراحل إعادة الهندسة في الشركات المبحوثة.

وفي دراسة قام بها (زايد، 1993) بعنوان (العلاقة التبادلية بين متغيرات التعلّم الفردي والتعلّم التنظيمي) يهدف هذا البحث إلى اقتراح نموذج للتعلّم التنظيمي من خلال ثلاث مراحل: تتم في المرحلة الأولى منه عملية مراجعة وتقييم ثمانية من نماذج التعلّم، وفي المرحلة الثانية يتم الربط بين متغيرات التعلّم السابقة في إطار واحد، يشرح عملية التعلّم التنظيمي، أما المرحلة الثالثة والأخيرة فيتم تأكيد أهمية توجه الجهود البحثية في المستقبل إلى دراسة الاستفادة من إمكانية المنظّمات من عملية التعلّم التنظيمي.

ب. الدراسات الأجنبية:

جاءت دراسة (Jerva, 2009) لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسة وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتطوير نظم المعلومات. ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أي مشروع لتطوير نظم المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها يمكن أن يكون مثمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات. وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى كذلك. وهذه الفوائد تؤدي – بالتالي– إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة، والتمايز في المنتجات. وإن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال، هي التمكين، والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

وركزت دراسة (Chiplunkar, et.al, 2008) على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال. وتقترح الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفصيلات ذات العلاقة، التي يمكن أن تُستخدم في تصميم نظم المعلومات؛ إذ إن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء. وهذه المنهجيـة يمكن أن تستخدم في تطوير نظام لنظم التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات، والعمليات، والموارد. ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة، والأحداث، والنماذج، والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل. وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة، ومكوناتها.

وتم في دراسة (Arora and Kumar, 2007) مسح الصناعات لتحديد العوامل التي تستدعي إعادة الهندسة، وطبيعة مشاريع إعادة الهندسة، والأسباب المشتركة للفشل، وبعض التوجيهات لتقليل فرص الفشل، وطرق تقليل الخسائر التي يتم استخدامها أثناء التماثل للشفاء من المشاريع الفاشلة. وإن تحسين تكامل المشروع ضروري لتحسين أداء النظام، وإن التقدم في تكنولوجيا المعلومات يجعل تحقيق التكامل ممكناً حتى في النظم المعقدة جداً، فبدلاً من أن يسعى صانعو القرار إلى تحقيق أهداف محلية يمكنهم إنجاز وظائف تضيف قيمة كبيرة للزبائن أصحاب العلاقة، ويمكنهم جعل سلاسل التزويد الكاملة قريبة من الزبائن النهائيين سواء أكانوا داخليين أو خارجيين.

وقام (Konidari, and Abernot, 2006) بدراسة هدفت إلى إبراز التعلّم التنظيمي كطريق آخر لتطوير المهارات الإدارية لدى مديري المدارس في شرق اليونان، عوضاً عن إدارة الجودة الشاملة، والبالغ عددهم(457) مدير مدرسة. وخلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس تتوافر لديهم تصورات إيجابية نحو التعلّم التنظيمي، وهو يؤدي إلى خلق منظّمة متعلّمة. وأن الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم مساهمة فعالة في تحويل المدارس إلى منظّمات متعلّمة.

أما دراسة (Trudy Jeffery, 2006 and) فهدفت إلى تطوير نموذج للقيادة الذاتية ودورها في الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف فلقد قدمت الدراسة دليل نظري وتجريبي للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره في تحفيق الإبداع والابتكار، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الابداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيماً هم أكثر قدرة على الابداع والابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً ضعيفاً، وتوصي الدراسة قيادات المنظمات بتشجيع القيادة الذاتية والتي تؤدي إلى تعزيز

الإبداع والابتكار في المنظمات.

وتناولت دراسة (Gorelick, 2005) التعلّم التنظيمي ومنظّمة التعلّم، حيث قدمت الدراسة إطاراً نظرياً، هدفت من خلاله إلى تعرف أهمية التعلّم التنظيمي، وتقديم التعاريف المناسبة للتعلّم التنظيمي، ومحالة الربط بين مفهوم التعلّم التنظيمي وبناء نموذج للمنظّمة المتعلّمة، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلّم التنظيمي يسهم في خلق المنظّمة المتعلّمة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن عملية التعلّم تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلّم أولا، وتحديد الاستراتيجيات الإدارية ثانياً، والتي تم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظّمة والتي تسهم في بناء المنظّمة المتعلّمة.

أما دراسة (Khandekar and Sharma, 2005) فهدفت إلى تعرف أثر التعلّم التنظيمي، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظّمات الهندية، ويتكون مجتمع الدراسة من تسع شركات عالمية وهندية في مدينة نيودلهي، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها(300) مديراً، واستخدمت أساليب التحليل الوصفي وأساليب التحليل المقارنه لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلّم التنظيمي واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

وقام (Crossan and Berdrow, 2003) بدراسة للعلاقة بين التعلّم التنظيمي والتجديد والتحديث الاستراتيجي، مستخدما إطارا شاملا لعملية التعلّم يتضمن(4Is) هي التعلّم بالحدس، والتفسير المتكامل، جوعل التعلّم جزءا من ثقافة المنظّمة. لقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام يمكن تعميم استخدامه لفهم عملية التعلّم في جميع المنظّمات، وفهم الاستجابة المطلوبة للتغيير عند التحول من أسلوب نقل البريد بالطريقة التقليدية إلى نقل البريد الكترونيا في مؤسسة البريد الكندية. وقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المعلومات الوصفية من الأرشيف، والملاحظة والمقابلة باعتماد أكثر من مبحوث لكلّ مقابلة. وقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين نموذج التعلّم في مؤسسة البريد الكندية والتحديث الاستراتيجي فيها. واستطاعت تفسير كيفية إدارة التوتّر الذي ينشأ عند اكتشاف معارف جديدة (Exploration)، واستثمار ما قد تم تعلّمه سابقا (Exploitation) في مستويات التعلّم، على مستوى الفرد والجماعة والمنظّمة. كما أكّدت الدراسة أن عملية التعلّم تكون فعالة إذا تم وصف التعلّم التنظيمي أولا، ثم تحديد مدى ملاءمة عملية التعلّم التنظيمي لأوضاع المنظّمة وظروفها.

اعتمدت دراسة. (Zietsma, et.al., 2002) على جمع معلومات عن أداء شركة ماكميلان بلوديل، (MB) ودورها في مواجهة التغيرات الملموسة التي تحدث في البيئة الخارجية. وقد بينت الدراسة أهمية الأوضاع والظروف المحيطة بالنسبة لعملية التعلّم التنظيمي، ودور القوة والسلطة في التعلّم التنظيمي. كما أيدت النتائج أن القدرة على التعلّم التنظيمي والتحديث الاستراتيجي توجد في كلّ المنظّمات، ما دام الأفراد والجماعات يقومون بعملية التعلّم الحدسي، ويعطون العناية الكافية، ويقومون بتفسير خبراتهم وتجربتها في الواقع العملي.

وهدفت دراسة (Naquin and Holton, 2002) إلى تعرف أثر الخصائص الشخصية والفاعلية، والالتزام نحو العمل في دافعية تحسين العمل من خلال التعليم. وقد أجريت الدراسة على عينة غير عشوائية من المشتركين في الدورات التدريبية في الشركات الكورية في القطاع الخاص، وقد بينت نتائج الدراسة : أن الخصائص الشخصية والفاعلية والالتزام نحو العمل تُعد سوابق مهمة لدافعية تحسين العمل عن طريق التعلّم، وأن الفاعلية الإيجابية والالتزام نحو العمل قد فسرت 57% من التباين في دافعية تحسين العمل من خلال التعلّم.

وأجرى(Denton 1998) دراسة هدفت إلى تناول العوامل التي أسهمت في تطور مفهوم التعلّم التنظيمي، وقدمت نموذجا مقترحا للتعلّم التنظيمي، ويتألّف من ثلاثة أبعاد: البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي. وتم القيام بدراسة استطلاعية في (400) شركة كبيرة ومتوسطة في جنوب انكلترا للتعرف على آراء المديرين حول عملية التعلّم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن العامل الرئيس في تعلّم المنظّمة يتطلّب تطبيق نموذج التعلّم، الذي يحتوي على الابعاد الثلاثة المقترحة، حتى يمكن تصنيف المنظّمة ضمن منظّمات التعلّم، كما أن إيجاد منظّمات التعلّم يتطلب دعم الإدارة العليا، من خلال الدور القيادي الذي تقوم به. كما وجدت الدراسة أن الاستثمار

المشترك، أو التحالفات الاستراتيجية مع المنشآت الأخرى تعطي فرصة أكبر للتعلّم التنظيمي. إن عملية التعلّم التنظيمي تختلف في أهميتها باختلاف حجم المنشآت، ويمكن تطبيقها بصورة واضحة في المنشآت الكبرى، بالاضافة إلى وجود اختلاف بسيط في ممارسة التعلّم التنظيمي باختلاف قطاعات الصناعة، وإن المنظّمات التي تضع خططا مدروسة للتعلّم تكون أكثر استعدادا لتغيرات البيئة المحيطة.

أما دراسة (Lant, et.al.,1992) فقد قامت بجمع معلومات حول أداء أربعين منظّمة تعمل في صناعة المفروشات ذات البيئة المستقرة، وثلاث وستين منظّمة تعمل في صناعة البرمجيات ذات البيئة المتغيرة. وقد استخدمت الدراسة إطارا للتعلّم التنظيمي في المنشآت، لبناء واختبار نموذج لصنع القرارات الاستراتيجية والتي تعمل على تكييف المنظّمة استراتيجيا مع الظروف و الأوضاع المحيطة. وقد توصلت الدراسة إلى أن نموذج التعلّم التنظيمي هو نموذج أكثر تعقيدا من عملية المحاولة والخطأ في التعلّم، والتي يتم التركيز عليها غالبا في أدبيات التعلّم التنظيمي. وأن تفسير الإدارة لخبراتها و معارفها له دور كبير في التأثير في تصرفات المنظّمة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تأثير المعلومات الخاصة بالأداء السابق للمنظّمات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من موضوعي التعلم التنظيمي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكن ما يميزها، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينه، هو احتوائها هذه الأبعاد مضافاً لها أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم التعلم التنظيمي وأبعاده، والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليها، وأثره في إعادة هندسة العمليات الإدارية، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

اختبار الفرضيات :

للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) قام الباحثان بإجراء معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor- VIF)، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، والقاعدة أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (4) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح (Tolerance) لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(1.420–2.216) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.351 – 0.515) ولذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (4): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.351	1.420	0.327
المتغيرات البيئية	0.426	2.106	0.251
استراتيجية التعلّم	0.515	1.708	0.237
العمل من خلال الفريق	0.465	2.126	0.384
الهيكل التنظيمي المرن	0.445	2.216	0.430
إيجاد المعرفة	0.365	1.985	0.408

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي(Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (4) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

الدول (5): نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الفرضية الرئيسة الأولى	إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	0.657	*118.49	0.000
	التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة	0.424	*45.55	0.000
	ثقافة المنظمة	0.505	*62.97	0.000
	الاتصال الإداري	0.354	*33.91	0.000
	تمكين العاملين	0.499	*61.84	0.000
	الاستعداد للتغيير	0.521	*78.24	0.000
الفرضية الرئيسة الثانية	إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	0.612	*104.76	0.000
	التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة	0.372	*51.75	0.000
	ثقافة المنظمة	0.601	*76.28	0.000
	الاتصال الإداري	0.243	*31.58	0.000
	تمكين العاملين	0.285	*33.62	0.000
	الاستعداد للتغيير	0.411	*48.47	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (5) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) تفسر(65.7%) من التباين في بعد(إعادة هندسة العمليات(الهندرة))، كما تُفسر أيضاً(42.4%) من التباين في بعد(التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة)، وتُفسر أيضاً(50.5%) من التباين في بعد(ثقافة المنظمة)، وفسرت البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (35.4%) من التباين في بعد(الاتصال الإداري)، كما تُفسر أيضاً(49.2%) من التباين في بعد(الاستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً(49.9%) من التباين في بعد(تمكين العاملين) وأخيراً فسر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(52.1%) من التباين في بعد(الاستعداد للتغيير).

كما يبين الجدول صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيس الثانية، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، الهيكلّ التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) تفسر(61.2%) من التباين في بعد(إعادة هندسة العمليات(الهندرة))، كما تُفسر أيضاً(37.2%) من التباين في بعد(التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة)، وتُفسر أيضاً(60.1%) من التباين في بعد(ثقافة المنظمة)، وفسرت البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (24.3%) من التباين في بعد(الاتصال الإداري)، كما تُفسر

أيضاً(38.7%) من التباين في بعد(الاستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً(28.5%) من التباين في بعد(تمكين العاملين) وأخيراً فسر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(41.1%) من التباين في بعد(الاستعداد للتغيير).

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

الجدول(6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية

المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	المتغيرات البيئية	استراتيجية التعلّم
إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	(*t= 7.665) (Beta=0.350)	(*t= 4.816) (Beta=0.215)	(*t= 5.176) (Beta=0.237)
التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة	(*t= 4.038) (Beta=0.234)	(*t= 3.860) (Beta=0.229)	(*t= 3.678) (Beta=0.218)
ثقافة المنظمة	(*t= 6.606) (Beta=0.413)	(*t= 3.499) (Beta=0.192)	(*t= 4.112) (Beta=0.221)
الاتصال الإداري	(*t= 2.541) (Beta=0.211)	(t= 1.77) (Beta=0.087)	(*t= 2.133) (Beta=0.131)
تمكين العاملين	(*t= 6.442) (Beta=0.356)	(*t= 2.640) (Beta=0.111)	(*t= 3.686) (Beta=0.199)
الاستعداد للتغيير	(*t= 6.83) (Beta=0.3.72)	(*t= 3.112) (Beta=0.169)	(*t= 3.556) (Beta=0.210)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) لها تأثير في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(7) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(50.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استراتيجية التعلّم، وفسر مع متغير الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المتغيرات البيئية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(65.7%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية كمتغير تابع.

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.507	*9.307	0.000
استراتيجية التعلّم	0.603	*6.548	0.000
المتغيرات البيئية	0.657	*5.680	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة قيم لختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) لها تأثير في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(8) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(36.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استراتيجية التعلّم، وفسر مع متغير الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المتغيرات البيئية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.3%) من التباين في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة كمتغير تابع.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.367	*7.002	0.000
استراتيجية التعلّم	0.401	*5.784	0.000
المتغيرات البيئية	0.413	*4.932	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في ثقافة المنظمة بوصفها بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) لها تأثير في ثقافة المنظمة بوصفها بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في ثقافة المنظمة بوصفها بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في ثقافة المنظمة بوصفها بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(9) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(42.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استراتيجية التعلّم، وفسر مع متغير الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المتغيرات البيئية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.2%) من التباين في ثقافة المنظمة كمتغير تابع.

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بثقافة المنظمة من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.423	*13.256	0.000
استراتيجية التعلّم	0.486	*8.592	0.000
المتغيرات البيئية	0.502	*4.417	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، واستراتيجية التعلّم) لها تأثير في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (المتغيرات البيئية) ليس له أثر في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.771)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، استراتيجية التعلّم) في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(المتغيرات البيئية) في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في الاتصال الاداري بوصفها بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(31.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استراتيجية التعلّم، وفسر مع متغير الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(34.5%) من التباين في الاتصال الإداري كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (المتغيرات البيئية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالاتصال الإداري من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.315	*6.188	0.000
استراتيجية التعلّم	0.345	*4.126	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (المتغيرات البيئية)

الفَرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) لها تأثير في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(11) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(39.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استراتيجية التعلّم، وفسر مع متغير الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المتغيرات البيئية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.5%) من التباين تمكين العاملين كمتغير تابع.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتمكين العاملين من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.396	*10.423	0.000
استراتيجية التعلّم	0.464	*7.290	0.000
المتغيرات البيئية	0.495	*6.914	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في الاستعداد للتغيير بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) لها تأثير في الاستعداد للتغيير بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) في الاستعداد للتغيير بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(12) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(38.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير استراتيجية التعلّم، وفسر مع متغير الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(47.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المتغيرات البيئية، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(51.3%) من التباين في الاستعداد للتغيير كمتغير تابع.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالاستعداد للتغيير من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.382	*9.534	0.000
استراتيجية التعلّم	0.474	*6.658	0.000
المتغيرات البيئية	0.513	*3.265	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

الجدول(13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية

المتغيرات المستقلة / المتغيرات التابعة	العمل من خلال الفريق	الهيكلّ التنظيمي المرن	إيجاد المعرفة
إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	(*t= 6.491) (Beta=0.277)	(*t= 4.493) (Beta=0.229)	(*t= 7.574) (Beta= 0.365)
التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة	(*t= 4.373) (Beta=0.219)	(*t= 2.172) (Beta=0.102)	(*t= 4.833) (Beta=0.223)
ثقافة المنظمة	(*t= 5.122) (Beta=0.234)	(*t= 4.285) (Beta=0.221)	(*t= 6.751) (Beta=0.349)
الاتصال الإداري	(*t= 4.800) (Beta=0.235)	(t= 1.277) (Beta=0.061)	(*t= 4.865) (Beta=0.258)
تمكين العاملين	(*t= 4.927) (Beta=0.214)	(t= 1.555) (Beta=0.08)	(*t= 5.127) (Beta=0.246)
الاستعداد للتغيير	(*t= 5.591) (Beta=0.268)	(*t= 2.863) (Beta=0.128)	(*t= 6.427) (Beta=0.289)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل

التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير إيجاد المعرفة قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(49.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير العمل من خلال الفريق، وفسر مع متغير إيجاد المعرفة(56.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهيكل التنظيمي المرن، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(60.9%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية كمتغير تابع.

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.492	*12.835	0.000
العمل من خلال الفريق	0.565	*6.421	0.000
الهيكل التنظيمي المرن	0.609	*4.560	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من

أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(15) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير إيجاد المعرفة قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(30.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير العمل من خلال الفريق، وفسر مع متغير إيجاد المعرفة(35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهيكل التنظيمي المرن، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36.9%) من التباين في التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية كمتغير تابع.

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.301	*7.620	0.000
العمل من خلال الفريق	0.357	*4.991	0.000
الهيكل التنظيمي المرن	0.369	*2.990	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في ثقافة المنظمة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في ثقافة المنظمة بوصفها بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في ثقافة المنظمة بوصفها بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في ثقافة المنظمة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير إيجاد المعرفة قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(52.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير العمل من خلال الفريق، وفسر مع متغير إيجاد المعرفة(58.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهيكل التنظيمي المرن، حيث فسر مع

المتغيرات السابقة ما مقداره(59.7%) من التباين في ثقافة المنظمة بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية كمتغير تابع.

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بثقافة المنظمة من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.523	*6.457	0.000
العمل من خلال الفريق	0.582	*4.787	0.000
الهيكل التنظيمي المرن	0.597	*2.885	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة**) في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (الهيكل التنظيمي المرن) ليس له أثر في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.277)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، وإيجاد المعرفة) في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(الهيكل التنظيمي المرن) في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير إيجاد المعرفة قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(21.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير العمل من خلال الفريق، وفسر مع متغير إيجاد المعرفة(23.8%) من التباين في الاتصال الإداري بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية كمتغير تابع.

الجدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي" Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالاتصال الإداري من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.216	*5.127	0.000
العمل من خلال الفريق	0.238	*2.456	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الهيكل التنظيمي المرن)

الفَرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (الهيكل التنظيمي المرن) ليس له أثر في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.555)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، وإيجاد المعرفة) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(الهيكل التنظيمي المرن) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير إيجاد المعرفة قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(25.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير العمل من خلال الفريق، وفسر مع متغير إيجاد المعرفة(28.1%) من التباين في تمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية كمتغير تابع.

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتمكين العاملين من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.254	*7.913	0.000
العمل من خلال الفريق	0.281	*6.391	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الهيكل التنظيمي المرن)

الفَرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في الاستعداد للتغيير بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في الاستعداد للتغيير بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في الاستعداد للتغيير بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) في الاستعداد للتغيير بوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، يتّضح من الجدول(19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإن متغير إيجاد المعرفة قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسرت ما مقداره(36.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير العمل من خلال الفريق، وفسر مع متغير إيجاد المعرفة(39.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهيكل التنظيمي المرن، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(40.9%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية كمتغير تابع.

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالاستعداد للتغيير من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيمي المرن، وإيجاد المعرفة) كمتغيرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.367	*6.586	0.000
العمل من خلال الفريق	0.398	*4.468	0.000
الهيكل التنظيمي المرن	0.409	*2.912	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

النتائج والتوصيات

النتائج:

في ضوء ما تقدم، فإن الدراسة خَلُصت للنتائج الآتية:

1. دلت النتائج إلى ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والمتغيرات البيئية، واستراتيجية التعلّم) تفسر(65.7%) من التباين في بعد (إعادة هندسة العمليات (الهندرة))، كما تُفسر أيضاً(42.4%) من التباين في بعد (التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة)، وتُفسر أيضاً(50.5%) من التباين في بعد(ثقافة المنظمة)، وفسرت البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (35.4%) من التباين في بعد(الاتصال الإداري)، كما تُفسر أيضاً(49.2%) من التباين في بعد(الاستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً(49.9%) من التباين في بعد(تمكين العاملين) وأخيراً فسر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي(52.1%) من التباين في بعد(الاستعداد للتغيير). وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك لأهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول اليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعني ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن التميز التنظيمي يعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة التغير التنظيمي، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الخشالي التميمي، 2008) ودراسة (العصيمي، 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية التوجه الاستراتيجي للتعلم التنظيمي، والتقت أيضاً مع دراسة (أبوخضير، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود تصورات إيجابية نحو التعلّم التنظيمي، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (أيوب، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن ممارسة التعليم التنظيمي تميل إلى الإعتدال في المنشآت السعودية. والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة كنوديري وابيرتون(Konidari, and Abernot, 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مديري المدارس تتوافر لديهم تصورات إيجابية نحو التعلّم التنظيمي، والتقت أيضاً مع ما

جاءت به دراسة جوريليك(Gorelick, 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن التعلّم التنظيمي يسهم في خلق المنظّمة المتعلمة، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة كاندكارا وشارما(Khandekar and Sharma, 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن التعلّم التنظيمي واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية. والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة زيتزمان وآخرون (Zietsman, et.al., 2002) والتي أشارت نتائجها إلى أن القدرة على التعلّم التنظيمي والتحديث الاستراتيجي توجد في كلّ المنظّمات، ما دام الأفراد والجماعات يقومون بعملية التعلّم الحدسي، ويعطون العناية الكافية، ويقومون بتفسير خبراتهم وتجربتها في الواقع العملي.

2. دلت النتائج إلى ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيس الثانية، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(العمل من خلال الفريق، الهيكلّ التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) تفسر(61.2%) من التباين في بعد(إعادة هندسة العمليات(الهندرة))، كما تُفسر أيضاً(37.2%) من التباين في بعد(التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة)، وتُفسر أيضاً(60.1%) من التباين في بعد(ثقافة المنظمة)، وفسرت البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (24.3%) من التباين في بعد(الاتصال الإداري)، كما تُفسر أيضاً(38.7%) من التباين في بعد(الاستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً(28.5%) من التباين في بعد(تمكين العاملين) وأخيراً فسر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي(41.1%) من التباين في بعد(الاستعداد للتغيير). وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى العاملين بضرورة وأهمية توافر أبعاد التعلم التنظيمي لأنّها تؤدي إلى تحسين أداء المنظّمة ونجاحها. وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لأبعاد التعلم التنظيمي وبين ممارسة هذه العملية بسبب أهمية الأدوار القيادية التي لا بد أن تتبناها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم هندسة العمليات الإدارية، وبناء هياكل وفرق تنظيمية، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك. كما يمكن تفسير ذلك بأن أهم فوائد توافر أبعاد التعلم التنظيمي للمنظمات هي المرونة في هياكلها التنظيمية، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العتيبي والجمالي، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن المنظمات تعانى من صعوبات عند تنفيذ إعادة الهندسة، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العناصر الحاسمة، وتظافر العديد من الجهود في المنظمة، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الكساسبة، 2004) ودراسة (Jerva, 2009) ودراسة (Chiplunkar, et.al, 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية الدور الذي تؤديه توافر أبعاد التعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها، توصي الدراسة بالآتي:

1. دلت النتائج على وجود أثر للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذا يجب على المؤسسات العامة الأردنية ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات الاستراتيجية، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال:

أ. تنمية معلومات المديرين والعاملين عن التغييرات الاستراتيجية المخطط إدخالها.

ب- التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكل الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

2. البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة ترتكز على استراتيجيات التعلم التنظيمي، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

3. وضع إستراتيجيات شاملة، بناء على الممارسات المثلى لأبعاد التعلم التنظيمي، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز، ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بان المؤسسة ملكاً لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.

4. تقديم جوائز للعاملين المتميزين في المؤسسة، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها.

5. ضرورة توفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملاءمة من قبل المؤسسة تشجيع على تقبل فكرة إعادة هندسة العمليات الإدارية وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:

أ. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف المؤسسة.

ب. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين(السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.

جـ. تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والجودة الشاملة).

المراجـع

المراجع العربية

أبوخضير، ايمان بنت سعود(2006) **التعلّم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظّمة المتعلّمة بمعهد الادارة العامة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود كلّية التربية - قسم الادارة التربوية.

أيوب، ناديا حبيب (2000م).العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية. **الإدارة العامة**. ع (1)،مجلد 14.

الخشالي، شاكر جار الله، والتميمي، أياد فاضل محمد(2008) اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (4)، العدد(2).

زايد، عادل محمد (1993) العلاقة التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي: دراسة تحليلية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد (1) العدد (1)

العتيبي سعد مرزوق، الحمالي راشد محمد(2004) **هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة**، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 17 مايو 2004 م –28 ربيع أول 1425 هـ الموافق 15 – 26.

العصيمي، عواطف بنت أحمد حماد(2008) **التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الكساسبة، محمد مفضي عثمان (2004) **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن**، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة عمان العربية

هيجان، عبدالرحمن بن أحمد(1998) التعلّم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظّمات القابلة للتعلّم، **الإدارة العامة**، الرياض، مج(37)، ع(4)، ص ص 675-721.

المراجع الأجنبية

Arora, sant and Kumar, sameer. 2007. Reengineering: A Focus on Enterprise Integration, ***Interfaces***, 30(5):54-71, EBSCOhost Databases, Business Source Premier, http://search.epent.com, 17/04/2003.

Al-Mashari, M. Irani, Z. and Zairi, M. 2001. Business Process Reengineering: A Survey of International Experience, ***Business Process Management Journal***, 7(5):437-55 .

Attaran, M. and Wood, G. W.. 1999. How to Succeed at Reengineering, ***Management Decision Journal***, 37(8): 752-757, http://www. csubak.edu/mattaran/home2/body, 10/01/2004.

Berends H., Boersma K., Weggeman M. 2003. The Structuration of Organizational Learning, ***Human Relations,*** 56(9):1035-1056.

Burnes, B. 2000. ***Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics,*** 3rd edition, Harlow, England: Prentice Hall.

Cavaleri, S.A. 2004. Leveraging Organizational Learning for Knowledge and Performance, ***The Learning Organization***, 11(2):159-76.

Chiplunkar, Chandrashekhar, Deshmukh, S.G. and Chattopadhyay, R. 2008. Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering, ***Computer and Industrial Engineering***, 45(3):347-374.

Chuanrommanee, S. 1998. Reengineering in Corporation, http://www. cols.devry. edu\library \ companies, 10/01/2004.

Crossan, Mary M, Berdrow, Iris. 2003. Organizational Learning and Strategic Renewal, ***Strategic Management Journal***, 24(11): 1087.

Denton, J. 1998. ***Organizational L. and Effectiveness***. New York: Routledge.

Friedman , Victor J. Friedman ,Raanan L. , Micha P. 2005. The Mystification of Organizational Learning, ***Journal of Management Inquiry***, 14(1): 19-30.

Goh, S.1998. Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks, SAM, ***Advanced Management Journal***, 63(2): 15-20.

Gorelick C. 2005. Organizational Learning vs the Learning Organization: A Conversation with A Practitioner, ***The Learning Organization: an International Journal***, 12(4): 383-388.

Hammer, M. and Champy, J. 1993. ***Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution***, Harper Business, New York, NY.

Hammer, M. and Stanton, A. 1995. ***The Re-engineering Revolution: Handbook,*** Harper Business, New York, NY.

Harvey, D., and Brown, Donald R. 2001. ***An Experiential Approach to Organization Development***, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Homa, P. 1995. Business Process Re-engineering Theory-Evidence Based Practice, ***Business Process Re-engineering and Management Journal***, 1(3):10-30.

Jackson, N. 1997. Business Process Re-engineering 96, ***Management Service***, February:34-6.

Jerva, M. 2009. BPR and Systems Analysis and Design: Making the Case for Integration, ***Topics in Health Information Management***, 21(4):30-37.

Kettinger, W. J., Teng, James T. C. and Guha, S. 1996. Information Architectural Design in Business Process Reengineering, ***Journal of Information Technology***, 11:27-37.

Khandekar A. and Sharma A. 2005. Organizational learning in Indian Organizations: a Strategic HRM Perspective, ***Journal of Small Business and Enterprise Development*** ,12 (2): 211-226

Konidari, V.; Abernot, Y. 2006. From TQM to Learning Organisation: Another Way for Quality Management in Educational Institutions, ***International Journal of Quality and Reliability Management***, 23(1): 8-26.

Lant, T., Milliken, F. and Batra, B. 1992. The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. ***Strategic Management Journal***, 13: 585-608.

Lockamy III, A. and Smith, W. 1997. A Strategic Alignment Approach for Effective Business Process Reengineering: Linking Strategy, Processes and Customers for Competitive Advantage. ***International***

Journal of Production Economics, Special Issue on Business Process Reengineering 50: 141–153.

Marquardt, M. and Reynolds, A. 1994. ***The Global Learning Organization*** (New York: Irwin Professional Publishing).

Murphy, J. S. 1995. Re-engineering: Plug into the Human Factor, ***Training and Development***, 49(1):33-7.

Naquin, Sharon S. and Holton. Elwood F. 2002. The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work through Learning, ***Human Resource.***

Raymond, L., Bergeron, F. and Rivard, S. 1998. Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context, ***Journal of Small Business Management***, 36(1):72-85, EBSCOhost Databases, Business Source Premier, http://search.epent.com, 17/04/2003.

Sockalingam, S. and Doswell, A. 1996. Business Process Re-engineering in Scotland: Survey and Comparison; Business Change and Re-engineering: ***The Journal of Corporate Transformation***; 3(4):33-44.

Tang, K.H. and Zairi, M. 1998. Benchmarking Quality Implementation in a Service Context: a Comparative Analysis of Financial Services and Institutions of Higher Education. Part I .***Total Quality Management***, 9(6):407-20 .

Tippins, M.J., Sohi, R.S. 2003. IT Competency and Firm Performance: is Organizational Learning A Missing Link?, ***Strategic Management Journal***, 24 :745-61.

Trudy C. DiLiello, Jeffery D. Houghton.2006. Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-leadership, Innovation and Creativity, ***Journal of Managerial Psychology***, 21(4).

Ulrich, William.2001. IT's Role in Business Process Reengineering Initiatives, ***Tactical Strategy Group Inc.***, pp1-6, ***http//www.systemtransformation.com***, 12/03/2003.

Zairi, M. and Sinclair, D. 1995. Business Process re-Engineering and Process Management, ***Management Decision***, 33(3):3-16.

Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. and Vertinsky, I. 2002. The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes. ***British Journal of Management,*** 13 (Special Issue):6174.

The Effect of Organizational Learning upon Enhancement of the Dimensions of Re-Engineering of Administrative Processes (Reengineering) in Jordanian Public Institutions

*Khaled, K. Al Zeriqat, Yassin , K. Al Kresheh**

ABSTRACT

The study aimed at introducing the effect of organizational learning upon the enhancement of the dimensions of re-engineering of administrative processes (Reengineering) in Jordanian public institutions. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed and distributed to a sample consistting of (548) subjects. The study has reached the following results:

1. There is a statistical significant effect for the strategic organizational learning upon re-engineering of administrative processes.
2. There is a statistical significant effect for the organizational learning upon re-engineering administrative processes.

The study recommends the need to work on creating an organizational culture that enhances organizational learning strategies, and improves the strategies to the higher desired levels, through the development of skilled workers and provide a vision of a clear strategy for public institutions and objectives, because of their impact in enhancing the engineering dimensions of administrative processes.

KEYWORDS: Organizational Learning, Reengineering.

.

خالد خلف سالم الزريقات

قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة.

ياسين كاسب الخرشة

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

Received on 13/10/2009 and Accepted for Publication on 24/3/2010.