

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي:
التعلم الريادي متغير معدّل - دراسة ميدانية على شركات
السياحة والسفر في العاصمة عمّان

**The Impact of Reengineering Human Resources on Organizational
Revitalization: Entrepreneurial Learning as Moderating
Afield study in Tourism and Travel Companies
in Amman Capital**

إعداد:

محمد عدنان سالم الدعجة

إشراف:

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني، 2021

تفويض

أنا محمد عدنان الدعجة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد عدنان سالم الدعجة

التاريخ: 28 / 01 / 2021

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي:

التعلم الريادي متغير معدّل - دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان

وأجيزت بتاريخ: 28 / 01 / 2021

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
.....	جامعة الشرق الأوسط	عضواً ورئيساً	د سمير موسى الجبالي
.....	جامعة الشرق الأوسط	عضواً ومشرفاً	أ.د أحمد علي صالح
.....	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخلياً	د نهلة نهاد الناظر
.....	الجامعة الاردنية	عضواً - ممتحناً خارجياً	أ.د محمد عبدالعال النعيمي

شكر وتقدير

قال تعالى "قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

الحمد لله الذي علّم بالقلم علّم الانسان ما لم يعلم، والشكر له سبحانه على الآءه ونعمه التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على من بعثه الله هادياً ومبشراً ونذيراً ... وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً محمد صلى الله عليه وعلى آله وسلم تسليماً كثيراً.

اللهم انفعنا بما علمتنا، وعلمنا ما ينفعنا، وزدنا علماً إلى علمنا.

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جامعة الشرق الأوسط بجميع كوادرها، ومشرفي ... الأستاذ

الدكتور أحمد علي صالح، وجزيل الشكر والعرفان إلى اللجنة الموقرة على قبولها مناقشة رسالتي.

الباحث

محمد عدنان سالم الدعجة

الإهداء

إلى أبي العطوف ... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة

وشموخ.

إلى أمي الحنونة ... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر،

ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي ... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى جميع الأصدقاء الأعتزء المقربين، وكل من لم يبخل عليّ بكلمة طيبة ودعم معنوي كان له

كبير الأثر في نجاحي هذا.

أهدي إليكم جميعاً رسالتي.

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
ل.....	قائمة الملحقات
م.....	الملخص باللغة العربية
ن.....	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	1-1 المقدمة
7.....	2-1 مشكلة الدراسة
10.....	3-1 أهداف الدراسة
11.....	4-1 أهمية الدراسة
13.....	5-1 أسئلة الدراسة
14.....	6-1 فرضيات الدراسة
15.....	7-1 أنموذج الدراسة
16.....	8-1 حدود الدراسة
16.....	9-1 محددات الدراسة
17.....	10-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

24.....	أولاً: الإطار النظري
24.....	1-2 إعادة هندسة الموارد البشرية
33.....	2-2 إعادة الإحياء المنظمي
38.....	3-2 التعلّم الريادي

- 4-2 السياحة في الأردن..... 40
 ثانياً: الدراسات السابقة..... 43

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

- 1-3 منهج الدراسة..... 53
 2-3 مجتمع الدراسة..... 53
 3-3 عينة الدراسة..... 53
 4-3 طرق جمع البيانات..... 54
 5-3 أداة الدراسة..... 54
 6-3 صدق أداة الدراسة..... 56
 7-3 ثبات الأداة..... 68
 8-3 متغيرات الدراسة..... 75
 9-3 المعالجة الإحصائية..... 76

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- 1-4 تمهيد..... 78
 2-4 وصف إجابات وتقديرات عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة..... 78
 3-4 تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات..... 95
 4-4 اختبار الفرضيات..... 99

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- 1-5 تمهيد..... 115
 2-5 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة..... 115
 3-5 مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة..... 119
 4-5 التوصيات..... 121
 5-5: دراسات مستقبلية مقترحة..... 124

قائمة المراجع

- أولاً: المراجع العربية..... 125
 ثانياً: المراجع الأجنبية..... 127
 الملحقات..... 132

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 1	أسئلة المقابلات ونتائجها	8
1 - 3	توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية	55
2 - 3	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)	56
3 - 3	قيم التشبع (التحميل لفقرات أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).	57
4 - 3	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)	58
5 - 3	قيم التشبع (التحميل) لفقرات أبعاد المتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).	59
6 - 3	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (التعلم الريادي)	60
7 - 3	قيم التشبع (التحميل) لفقرات أبعاد المتغير المعدل (التعلم الريادي) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).	61
8 - 3	قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية).	63
9 - 3	قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي).	65
10 - 3	قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المعدل (التعلم الريادي).	67
11 - 3	اختبار معامل الارتباط البيئي لمحاور الدراسة	68
12 - 3	ثبات أبعاد المحور الأول (إعادة هندسة الموارد البشرية) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=209)	69
13 - 3	ثبات أبعاد المحور الثاني (إعادة الإحياء المنظمي) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=209)	70
14 - 3	ثبات أبعاد المحور الثالث (التعلم الريادي) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=209)	71

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
3 - 15	توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية	72
4 - 1	الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية	77
4 - 2	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد إعادة هندسة ثقافة العمل	79
4 - 3	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد إعادة هندسة التدريب والتطوير	80
4 - 4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد إعادة هندسة عمليات الاتصال	81
4 - 5	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد إعادة هندسة نظم مكان العمل	83
4 - 6	الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد إعادة الإحياء المنظمي	84
4 - 7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد بيئة العمل	85
4 - 8	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد صناعة المعرفة	87
4 - 9	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد صناعة المستقبل	88
4 - 10	الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التعلم الريادي	89
4 - 11	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد الخبرة المهنية	91
4 - 12	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد عملية التحول	92

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
93	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد المعرفة الريادية	13 - 4
95	التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov(K-S)	14 - 4
96	نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل	15 - 4
97	مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات في الدراسة	16 - 4
99	تحليل فرضية أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء المنظمي	17 - 4
101	تحليل فرضية أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في بيئة العمل	18 - 4
103	تحليل فرضية أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في صناعة المعرفة	19 - 4
105	تحليل فرضية أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في صناعة المستقبل	20 - 4
106	تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر التعلم الريادي في تعديل أثر أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية	21 - 4
108	تحليل الانحدار الهرمي لأثر التعلم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على بيئة العمل	22 - 4
109	تحليل الانحدار الهرمي لأثر التعلم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المعرفة	23 - 4
111	تحليل الانحدار الهرمي لأثر التعلم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المستقبل	24 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الشكل
62	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل	1 - 3
64	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع	2 - 3
66	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل	3 - 3
98	شكل اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	1 - 4
100	شكل اختبار الفرضية الفرعية الأولى	2 - 4
102	شكل اختبار الفرضية الفرعية الثانية	3 - 4
104	شكل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	4 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
132	قائمة بأسماء السادة محكمي الإستبانة	1
133	الاستبانة بصورتها النهائية	2

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي: التعلّم الريادي متغير معدّل - دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان

إعداد: محمد عدنان سالم الدعجة

إشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي، والتعلّم الريادي متغير معدّل، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على عينة عشوائية طبقية تناسبية، وبحجم مقداره (260) فرداً في شركات السياحة والسفر في العاصمة - عمّان، يشكلون كافة المستويات الادارية الثلاث (العليا، الوسطى والإشرافية) وتم استرجاع (209) استبيانات صالحة لأغراض التحليل الاحصائي وبنسبة استرداد (80.4%).

طور الباحث استبانة كأداة للدراسة وزعت إلكترونياً على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامجي (SPSS) و (AMOS) باستخدام الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية لوصف النتائج واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع من الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بإعادة هندسة الموارد البشرية متغير مستقل، وإعادة الإحياء المنظمي متغير تابع، والتعلم الريادي كمتغير معدّل، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية على أبعاد الإحياء المنظمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي.

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

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة الإحياء المنظمي، التعلّم الريادي، شركات السياحة والسفر، عمّان.

The Impact of Reengineering Human Resources on Organizational Revitalization: Entrepreneurial Learning as Moderating
A field study in Tourism and Travel Companies in Amman Capital

Prepared by: Muhammad Adnan Salem Aldaaja

Supervised by: Prof. Ahmed Ali Salih

Abstract

The study aimed to identify the Impact of reengineering human resources on organizational revitalization: Entrepreneurial Learning as Moderating, a field study in Tourism and Travel Companies in Amman. To achieve the goal of the study, the researcher adopted the descriptive and analytical approach, based on a random sample of (209) individuals in various positions, working in travel and tourism companies in the capital Amman.

The researcher developed a questionnaire distributed electronically as a study tool to the study sample, were the data analyzed depending on the (SPSS) and (AMOS) program, using appropriate statistical methods to test the hypotheses.

The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a high level of relative importance of the study variables represented by the re-engineering of human resources as an independent variable, the re-engineering of the organization as a dependent variable, and entrepreneurial learning as a modified variable. The results of the study also showed the existence of a statistically significant effect of the dimensions of human resources re-engineering on the dimensions of organizational revival, and the existence of a statistically significant effect of pioneering learning in modifying the effect of re-engineering human resources on the organizational revival.

The study recommended the necessity for travel and tourism companies to maintain interest in re-engineering human resources in its various dimensions and to use tools to ensure that the level of interest does not decline or decrease, such as encouraging workers to innovate and continuously raising awareness of its importance and providing financial support for research and development activities to reach innovations in the services provided by these companies.

Keywords: Human Resources Re-engineering, Organizational Revival, Entrepreneurial Learning, Travel and Tourism Companies, Amman.

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 أسئلة الدراسة

6-1 فرضيات الدراسة

7-1 إنموذج الدراسة

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

10-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

لما شهدته السنوات الاخيرة من أزمات عديدة متلاحقة عصفت بالاقتصادات العالمية، في ظل مجموعة التغيرات والتطورات الجذرية والمتسارعة بسبب العولمة والتطور الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات. ولعل آخرها كانت جائحة فايروس كورونا (COVID 19) التي ألقّت بظلالها على كل قطاعات العمل وعرضت العديد منها على اختلاف أحجامها لخسائر كبيرة واختلالات في خططها المستقبلية، حثّم على المنظمات والشركات البحث عن طرق لانقاذ وإحياء نفسها والبحث عن أسواق وموارد جديدة لزيادة الحصة السوقية، وتحسين العمليات والتمتع بقدر عالي من المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات للمحافظة على الاستمرارية والبقاء في خاصة بعد التحوّل الملحوظ في أنماط وسلوكيات الزبائن وثقافات الشراء والاستهلاك لديهم.

لعل من أول القطاعات تضرراً من جائحة فايروس كورونا (COVID 19) كان القطاع السياحي، حيث قام العديد من السائحين بإلغاء الرحلات بسبب إغلاق بعض الوجهات من قبل الحكومة المحلية، والذي أثر بدوره على قطاع النقل البري والبحري والجوي الذي شهد انخفاضاً كبيراً في عدد الركاب، خاصة مع تنفيذ الاعمال من المنزل (WFH) للموظفين في العديد من الشركات الخاصة والحكومية (Hadi & Supardi, 2020).

وقد اشارت نتائج دراسة (Uğur & Akbiyık (2020) إلى التأثير الكبير الذي لحق بهذا القطاع ودخوله السريع والمفاجئ في عنق الزجاجة نتيجة لتداعيات جائحة COVID-19 بسبب الخوف وعدم اليقين والعديد من المعلومات السلبية المتداولة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ومما زاد من

تدهور القطاع السياحي في ظل هذا الجائحة أكثر من سابقتها من الفيروسات والأوبئة التي انتشرت سابقاً أو المخاوف الأخرى، أن الصين البلد الذي كان مركز تفشي COVID-19 أصبحت الآن أكثر ارتباطاً بالاقتصاد العالمي مما كانت عليه سابقاً.

إن خطورة الحقيقة بسهولة تأثر قطاع السياحة بالأزمات العالمية تستدعي الانتباه لها أكثر، لما يشكله هذا القطاع من أهمية اقتصادية وتجارية للعديد من الدول ويشكل نسب كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي لها. وإلى جانب تلك الجائحة، فقد برز إلى الواجهة موضوع التأمين على السفر والذي قد يكون وسيلة لإنعاش هذا القطاع من خلال تقديم باقات السفر مشمولة بخدمات التأمين على السفر التي قد تقلل من المخاوف التي تهدد هذا القطاع.

كذلك تأكيد منظمة العمل الدولية (2020) ضرورة الاهتمام العاجل بالوضع المدمر الذي سببته جائحة كورونا على القطاع السياحي بالنظر إلى المستوى العالي لأهمية السياحة كمساهم في الناتج المحلي الإجمالي ومصدر رئيسي للدخل والوظائف، حيث أثرت هذه الجائحة على الاقتصادات وأسواق العمل والوظائف بسبب قيود السفر الدولية وإجراءات الإغلاق التي فرضتها الحكومات في العديد من البلدان والتوصيات المتعلقة بالبقاء في المنزل التي وجهت ضربة أيضاً للسياحة الداخلية، الأمر الذي سيؤدي إلى تقلص في اقتصادات العديد من البلدان، وتوقف النمو في اقتصادات بلدان أخرى خاصة الآسيوية منها.

إن المرحلة اللاحقة بعد العمل على التخفيف من انتشار جائحة COVID-19، يجب أن تتضمن دعم وتمكين الأنشطة المستقبلية، من خلال تحديد استراتيجيات جديدة للموارد البشرية تحدد قيمة رأس المال البشري في التكيف مع المستقبل والتوقعات الجديدة. حيث أن فهم الموارد البشرية لظروف السوق الحالية والقوى المؤثرة، سيدعم تشكيل استراتيجيات الموارد البشرية المطلوبة، والانتقال إلى إعادة

هندسة الموارد البشرية وإعادة تشكيلها بما يوفر خارطة طريق واضحة للاستفادة من رأس المال البشري للمنظمة في معالجة كل من الأهداف والتحديات، وإعادة احياء المنظمة (Graham, 2020)

إلا أن إعادة الاحياء المنظمي عملية معقدة وتتطلب الكثير من التغييرات والإمكانات، حيث عرفها (Ciolacu, 2012) بأنها عملية تغيير تنظيمي تنفذها وتقبلها المنظمة، وتجلب لها القيمة والحيوية والحماس. فيما نظر (Jamaludin & Ahmad 2012) لعملية إعادة الإحياء بأنها تغييراً مستمراً لتجديد قدرة المنظمة على التكيف مع الضغوطات الداخلية والخارجية. وهي صيغة عالمية قوية للغاية لتغيير الثقافة، سواء في مجتمع بأكمله أو في منظمة، بالنسبة للمجموعات المهتدة. وأكد (Ciolacu, 2012) بأن عملية إعادة الإحياء يجب ان تتضمن الاجابة على أسئلة عدة، متى وكيف نبدأ عملية إعادة الإحياء؟ ما هي الجوانب التي يجب أن نوليها الأهمية عند التنفيذ؟ ما أهمية الابتكار في ذلك؟ وهل المنظمة جاهزة؟

ولعل من أهم الركائز لعملية إعاد الإحياء المنظمي هو عنصر الموارد البشرية، اذ تعتمد المنظمات التي ترغب في مواصلة عملها والتطور على موظفين ذوي معرفة متخصصة ومهارات تكنولوجية مبدعة ومتحمسة وغير تقليدية حسب (Ciolacu, 2012). ولعل تعريف (2012) Probst, للإحياء المنظمي يوضح بأن هناك علاقة تعاونية بين المديرين والعلماء لتحسين الأداء، أي ان الأهمية والدور الأساسي لهذه العملية مناط بالموارد البشرية. وكذلك (Wilhelm, 1990) الذي أشار إلى أن جميع الشركات الكبيرة قد اكتسبت إمكانية الوصول إلى نفس القوة العقلية للاستراتيجية والتكنولوجيا ورأس المال، لذلك أصبحت الموارد البشرية والقدرة التنظيمية التي يمكن

حشدها المصدر الوحيد للميزة التنافسية الفريدة للشركات، للقيام بكل الأشياء بشكل أفضل مما يفعله المنافسون بتحقيق المزيد من النتائج، بشكل سريع وباستخدام عدد أقل من الموارد الشحيحة للمنظمة. ولمعالجة هذه المشاكل وتنفيذ عمليات إعادة الإحياء التنظيمي في الشركات المتضررة ، فإننا نحتاج للعديد من الأدوات والوسائل والطرق السريعة والفعالة التي تسهم في إنقاذ الشركات من تداعيات الضرر المحدق بها الذي قد تزيد نتائجه مع الوقت ، وتحقيق أعلى توافق بين رأس المال الفكري والبشري لعل أهمها إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمة، وطبقاً لـ Francis & Kabir فإن إعادة الهندسة تعرف بشكل عام بأنها إعادة تصميم سريعة وجذرية للعمليات والخدمات والسياسات والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهي فن لتغيير طريقة تفكير المنظمة وبالتالي القيام بالأشياء بطريقة جذرية. فيما عرف (Shahmandy, Silong & Abu Samah (2012) إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها عملية تهدف إلى تحويل مهارات ومقدرات ومعارف الموارد البشرية إلى رأس مال فكري وتوظيفه في الاهداف العامة للمنظمة والاطراف ذات العلاقة.

وأضاف (Noe at el,(2012) بأنها المراجعة الكاملة لكافة اجراءات الموارد البشرية الحرجة التي تسهم في رفع كفاءة عمل المنظمة وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة أعلى وبفاعلية أكبر. ويمكن من خلال هذه التعريفات أن تتجلى بوضوح مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية القوية في ظل توفر المقومات التنظيمية بعملية إعادة الاحياء المنظمي.

ولتنشيط العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة الإحياء المنظمي، اقترحت العديد من الدراسات استخدام التعلم الريادي والذي عرفه (David Rae (2005 بأنه يعني تعلم التعرف على الفرص والتصرف بناءً عليها، والتفاعل اجتماعياً لبدء المشاريع وتنظيمها وإدارتها. ومن هذه الدراسات أشار (Piperopoulos & Dimov (2015 إلى دورة قيادة الأعمال على مستوى التعليم العالي

على أنها الدورة المنظمة التي تساهم في تطوير المعرفة والمهارة والموقف الريادي لتعزيز الكفاءات مما يزيد من أداء الشركة. وأن بقاء الشركة على قيد الحياة والأداء طويل الأمد مرتبط بكفاءات رواد الأعمال (Tehseen & Ramayah, 2015)، كما بينت دراسة كل من (Nakhata, 2007) و Erdélyi (2010) أن أداء الشركة ونموها وربحيتها ترفع من الكفاءات الريادية، ولوصف التعلم الريادي عملية التعرف على الفرص والتركيز على الآليات المعرفية لرائد الأعمال لتحديد فرص الأعمال التجارية واتخاذ القرارات بشأنها. حيث أدرك عدد من المؤلفين أن التعلم الريادي لا يرتبط فقط بالحصول على المعلومات ولكن أيضاً باكتساب مجموعة متنوعة من الموارد البشرية وغير البشرية (Ravasi & Turati, 2005). إذا يمكننا الاستنتاج من هذه التعريفات بأن التعلم الريادي عملية مستمرة تسهل تطوير المعرفة اللازمة لتكون فعالة في بدء وإدارة المشاريع الجديدة وعمليات إعادة الإحياء المنظمي والنهوض بالمنظمة. ويطلق على التعلم الريادي أيضاً التعليم المؤسسي والذي يسعى إلى تعزيز احترام الذات والثقة من خلال الاعتماد على مواهب الفرد وإبداعاته، مع بناء المهارات والقيم ذات الصلة التي في توسيع الآفاق على التعليم واستغلال الفرص (International Labour Organization, 2006). وتطرق (Politis, 2005) إلى دور الخبرة المهنية وعملية التحول والمعرفة الريادية في تعزيز التعلم الريادي.

وفي ضوء ما تقدم وتأسيساً عليه جاءت الدراسة لاختبار علاقة المتغيرات الثلاثة، إعادة هندسة الموارد البشرية وأثرها في إعادة الإحياء المنظمي بوجود التعلم الريادي متغير معدل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمّان، بوصفها الأكثر حاجة في الوقت الراهن لإعادة الإحياء المنظمي حيث انها من أكثر الشركات تضرراً بسبب ظروف وتداعيات أزمة فايروس كورونا (COVID 19).

1-2 مشكلة الدراسة

تسعى الشركات في كل انحاء المعمورة خاصة بعد جائحة فايروس كورونا (COVID 19) التي ينتظر الجميع الانتهاء من تبعاتها، إلى تدارك الأوضاع العالمية المتأزمة وتجنب المخاطر المحدقة بها التي تهدد بقاءها ووجودها، من خلال البحث عن استراتيجيات وتوجهات جديدة تتقدها من برائن العبث في النظام الاقتصادي العالمي، لإستمرار النمو وتحقيق الأرباح أو الحفاظ على الاستقرار، وفي الحد الأدنى وقف الخسائر والمحافظة على البقاء. ويعزز ذلك ما أشار له (Bennis, 2001) بأن الحاجة لعمليات إعادة الإحياء والمراجعة باتت أمراً ضرورياً مع ظهور العلوم الإنسانية الجديدة والتطلعات المتزايدة والتخصص والاحتراف وزيادة الحاجة للترابط في ظل بيئات خارجية أكثر اضطراباً وأقل قابلية للتنبؤ. كما انه من الضروري لتحقيق ذلك فهم العوامل التي تؤدي لإنخفاض مستوى الحيوية في المنظمة والتأثير على إنتاجية الموظف (Ciolacu, 2012).

وأكدت دراسة (Sharma & Nicolau 2020) إلى ان قطاع السياحة والسفر (الفنادق، شركات الطيران، الرحلات البحرية وتأجير السيارات)، ومنذ اعلان منظمة الصحة العالمية COVID-19 كجائحة في اذار 2020، قد شهد انخفاضاً كبيراً، وتوقعات سلبية طويلة الأمد، الامر الذي حتم على الصناعات في هذا القطاع تغييراً هيكلياً لا يمكن رفضه أو مقاومته.

وبعد مراجعة الباحث لمجموعة من الأدبيات المتخصصة، يتضح بأن هناك فجوة معرفية في تطبيق عملية إعادة الإحياء المنظمي، بسبب صعوبة هذه العملية ورغم ضرورة الاعتراف بالحاجة إلى التغيير وإعادة الإحياء المنظمي واتخاذ التوصيات لتنفيذ ذلك لإنشاء منظمة ذات صلة وذكاء تلبي الإحتياجات، كونه بعد فوات الاوان فإن العملية والنتيجة ستكون غير مضمونة النجاح (Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018).

فيما أوصت دراسة (Jamaludin & Ahmad, 2012) بالبحث والدراسة في بناء عمليات إعادة الإحياء من خلال مراعاة أهمية موارد التكنولوجيا كمؤشر على القدرة التنظيمية للتكيف مع التغيير. أن إعادة الإحياء المنظمي تطبق من قبل أشخاص يؤمنون بالتغيير وقبول خطة جديدة تحل محل الأعراف التقليدية التي فشلت في التعامل مع التهديدات المتصورة (Phelan, 2015).

وبينت دراسة (Crossan & Berdrow, 2003) بأن هناك إفتقار للبحوث التجريبية التي تطبق نظريات التعلم التنظيمي على عمليات التجديد وإعادة الإحياء التنظيمي، بالإضافة لتجاهلها للتأثير الخفي والعلاقة بين الاستكشاف والاستغلال في عمليات إعادة الإحياء المنظمي والتجديد الاستراتيجي.

إن تحول المنظمة بغرض إنشاء أو إضافة قيمة هو جوهر عملية إعادة الإحياء المنظمي، وأن هناك تغطية قليلة في الأدبيات المقدمة لتكاليف تطوير وإعادة الإحياء المنظمي وتحديد المستويات المثلى لذلك، وهناك ما يبرر الحاجة لإجراء بحوث إضافية حول موضوع كيف يمكن للتحكم في عمليات التعلم الريادي من خدمة وتعزيز عملية إعادة الإحياء المنظمي لأقسام معينة (Hoskisson, Covin, Volberda & Johnson, 2011).

وقد اختار الباحث شركات السياحة والسفر لإجراء دراسته فيها كونها تنتمي إلى قطاع السياحة الذي يعد أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الأردني نظراً لمساهمته الكبيرة في الناتج المحلي، ودوره في ردف الخزينة بحجم كبير من العملات الصعبة، فضلاً عن أنه من القطاعات المشغلة للعمالة بشكل كبير مقارنة بالقطاعات الأخرى في الاقتصاد الأردني، مما يساعد في دفع عجلة التنمية على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي للدولة، ويشكل الموقع الاستراتيجي للأردن ميزة تنافسية.

ودعماً لتأكيد وجود الفجوة المعرفية في البيئة الأردنية، وتحديدًا في قطاع شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان، فقد عمل الباحث على إجراء مقابلات مهيكلة مع بعض الشركات في هذا القطاع

بلغ عددها أربع شركات وهي (سما الأردن لحلول السياحة والسفر، أرنون للسياحة والسفر، الدرجة الرفيعة للسياحة والسفر، الملاح للسياحة والسفر)، وتم طرح عدد من الأسئلة عليهم: (ما هو الواضع الراهن للمنظمة؟ ما هي السيناريوهات المتوقعة، والبدائل؟ لماذا تعتقد انه من الضروري تنفيذ عملية إعادة الإحياء المنظمي لشركتك الآن؟ كيف ستعمل على تنفيذ إعادة الإحياء المنظمي للشركة؟ هل ستحقق النتائج المرجوة؟ ما هو البديل في حال عدم الاستمرار في العمل نفسه؟ هل لديك كوادر بشرية مؤهلة قادرة على الحفاظ على بقاء الشركة؟ وبيين الجدول رقم (1-1) اسئلة المقابلات ونتائجها:

جدول (1-1) أسئلة المقابلات ونتائجها

رقم السؤال	مضمون السؤال	الإجابة	الملاحظات
1.	ما هو الواضع الراهن للمنظمة؟	الأوضاع صعبة للغاية، وتواجه تحدي يؤثر على البقاء.	تواجه الشركات في القطاع السياحي تحدي كبير حيث انها اول المتضررين وستكون اخر الناجين من هذه الجائحة.
2.	ما هي السيناريوهات المتوقعة، والبدائل؟	الاستمرار في نفس المجال والبحث عن بدائل داخلية تغطي النفقات التشغيلية الحالية لحين الخروج من هذه الازمة.	الرؤية معتمدة لدى الغالبية، بحيث لم يتوقع اي أحد أزمة بهذه القوة ولهذه الفترة تضرب القطاع السياحي في جميع المجالات داخلياً وخارجياً.
3.	لماذا تعتقد انه من الضروري تنفيذ عملية إعادة الإحياء المنظمي لشركتك الان؟	بالتأكيد، كون الوضع الراهن أصبح يؤثر على بقاء الشركة، ولا بد من الخروج بحلول وأفكار جديدة لصالح الشركة وموظفيها معاً.	تسعى الشركات في القطاع السياحي للبحث عن أي حل ينقذها من الوضع الذي تمر به.
4.	كيف ستعمل على تنفيذ إعادة الإحياء المنظمي للشركة؟	ليس هناك فكرة محددة لغاية الان.	الفكرة السائدة لدى الجميع بربط اعادة الاحياء المنظمي بالاستغناء عن عدد كبير من الموظفين وتخفيض النفقات.
5.	ما هو البديل في حال عدم الاستمرار في العمل نفسه؟	عدم البقاء في نفس القطاع والاعلاق سواء بالتصفية أو اعلان الافلاس.	هناك تخوف من أي بديل خارج القطاع السياحي وحتى في بعض الاحيان داخل نفس القطاع، لما يعاني منه الاقتصاد العالمي ككل خلال هذه الفترة، والأوضاع لا تحتمل البدء بمشروع جديد.
6.	هل لديك كوادر بشرية مؤهلة قادرة على الحفاظ على بقاء الشركة؟	نعم، وتمتلك الخبرة والرؤية في مجال القطاع السياحي داخلياً وخارجياً	يجب التفريق بين الكوادر المؤهلة والمختصة في مجالها، مع الكوادر القادرة على الابتكار والابداع والخروج بحلول في هذه الازمات والتي قد تكون بالاصل من خارج القطاع.

ويظهر مما تقدم أن مشكلة الدراسة تتلخص بوجود فجوة معرفية نظرية وفجوة ميدانية واضحة تتركز في محدودية الاهتمام والتركيز على عمليات إعادة الإحياء المنظمي وعدم الفهم الكافي للتعامل معها برغم وجود رغبة واستعداد وممارسات محدودة لها في الشركات المبحوثة، كما أن عمل شركات السياحة والسفر أضحي يعتمد بشكل كبير على الحجوزات والدفع وجميع التعاملات إلكترونياً من خلال الإنترنت، الأمر أدى إلى فقدان فرصة علاقتها بإعادة هندسة الموارد البشرية والتعلم الريادي.

3-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحري عن أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء المنظمي من خلال الدور المعدل للتعلم الريادي، وذلك عن طريق:

- 1- تقديم إطار نظري يتضمن الهيكل المفاهيمي حول متغيرات الدراسة الثلاث الرئيسية (إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة الإحياء المنظمي والتعلم الريادي) اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
- 2- تحديد مستوى ممارسات متغيرات الدراسة الثلاث الرئيسية (إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة الإحياء المنظمي والتعلم الريادي) في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان.
- 3- تحديد أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء التنظيمي في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان.
- 4- تشخيص مساهمة التعلم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء التنظيمي في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان.

1-4 أهمية الدراسة

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، يمكن بيانها على النحو الآتي:

الناحية النظرية

- تكوين إطار مفاهيمي واضح عن متغيرات الدراسة الرئيسية (إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة الإحياء المنظمي والتعلم الريادي) بشكل يسهم في تحليل مضامينها ومعرفة أهميتها ومنافعها.
- زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين، ولفت الانتباه لتناول موضوع الدراسة في القطاعات المختلفة والوصول إلى دراسات أشمل واعمق تعزز أهمية موضوع الدراسة، وإثراء الأدب النظري في هذا الموضوع بشكل عام، للمساهمة في سد جزء من الفجوة المعرفية لهذه الموضوعات المهمة التي تمثل فرصة للمنظمات في مختلف القطاعات في ظل هذه الظروف العاصفة التي تسببت بأزمات إقتصادية وتغييرات إجتماعية متلاحقة، حتى تتمكن المنظمات من البقاء أو تعزيز وجودها باستغلال الفرص المتولدة عن هذه التحديات.
- تسليط الضوء على أهمية التعلم الريادي ومساهمته في التأثير على جهود إعادة الإحياء المنظمي للشركات، خاصة في ظل ظروف الأزمات الطارئة التي تستوجب العمل بسرعة، ووضع الخطط اللازمة.
- المساهمة في رفق المكتبة العربية بدراسة تسلط الأضواء على متغيرات معاصرة في الأدب الإداري والاستراتيجي، وتحفيز الباحثين الآخرين وتمهيد الطريق أمامهم للتوسع في دراسة وتحليل هذه المتغيرات في قطاعات أخرى وتغطية الجوانب التي لم تتمكن هذه الدراسة من تغطيتها.

- يعد قطاع السياحة من القطاعات الأكثر تأثراً بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، سواء أكانت تلك الظروف إيجابية أم سلبية، خاصة في المناطق التي تشهد عدم استقرار في العالم، علاوة على أن دخل العديد من الدول كدول شرق آسيا يعتمد على المدخولات والعملات الصعبة من السياح، ويعتبر هذا القطاع صناعة وطنية وركن أساسي في الاقتصاد الوطني في العديد من هذه الدول، الامر الذي قد يلفت الباحثين لاجراء مزيداً من الدراسات المتخصصة حول هذا القطاع.

- تحفيز الباحثين على التوسع في دراسة وتحليل هذه المتغيرات على شركات كبرى، وتغطية الجوانب التي لم تغطيها الدراسة الحالية.

- تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها التمهيد امام الباحثين للتوسع في دراسة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الاحياء المنظمي وفاعلية التعلّم الريادي كمتغير معدّل.

الناحية العملية (التطبيقية)

- تساهم الدراسة في تزويد الممارسين الإداريين في شركات السياحة والسفر بالمعلومات عن إعادة هندسة الموارد البشرية وتأثيرها على إعادة الإحياء المنظمي لشركاتهم والمتغيرات المؤثرة بها.

- تساعد نتائج الدراسة الحالية في تقديم فهم أوسع لتطبيق التعلّم الريادي لما من شأنه المساعدة في تعزيز عمليات الإحياء المنظمي.

- تكمن أهمية الدراسة من خلال تقديم توصيات لمديري شركات السياحة والسفر في كيفية توظيف إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق إعادة الإحياء المنظمي من خلال التعلّم الريادي، مما يعزز ويساهم في فاعلية المنظمة.

- تسليط الضوء على أهمية تبني استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية في ظل الظروف الراهنة (مثل جائحة فايروس كورونا) ذات المتغيرات والازمات الاقتصادية المتعاقبة، والتي

ألزمت المنظمات التي تبني إستراتيجيات عمل جديدة، وفرضت ظروف وآليات عمل جديدة ومبتكرة.

1-5 أسئلة الدراسة

في إطار ما تم تحديده بمشكلة الدراسة، فإن السؤال الرئيسي لهذه الدراسة، هو: هل تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة إحياء المنظمي بوجود التعلم الريادي متغيراً معدلاً في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمّان؟

وللإجابة عن هذا السؤال بشكل منطقي، قام الباحث بتجزئة السؤال إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية الوصفية والاستدلالية، وكما يلي:

- ما مستوى ممارسة إعادة هندسة الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة- عمّان؟

- ما مستوى ممارسة إعادة الإحياء المنظمي في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة- عمّان؟

- ما مستوى ممارسة التعلم الريادي في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمّان؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة إحياء المنظمي في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمّان؟

- هل يعدل التعلم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء المنظمي في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمّان؟

1-6 فرضيات الدراسة

H01: لا يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على إعادة الإحياء المنظمي لشركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1: لا يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على بيئة العمل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H01-2: لا يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على صناعة المعرفة في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H01-3: لا يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على صناعة المستقبل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

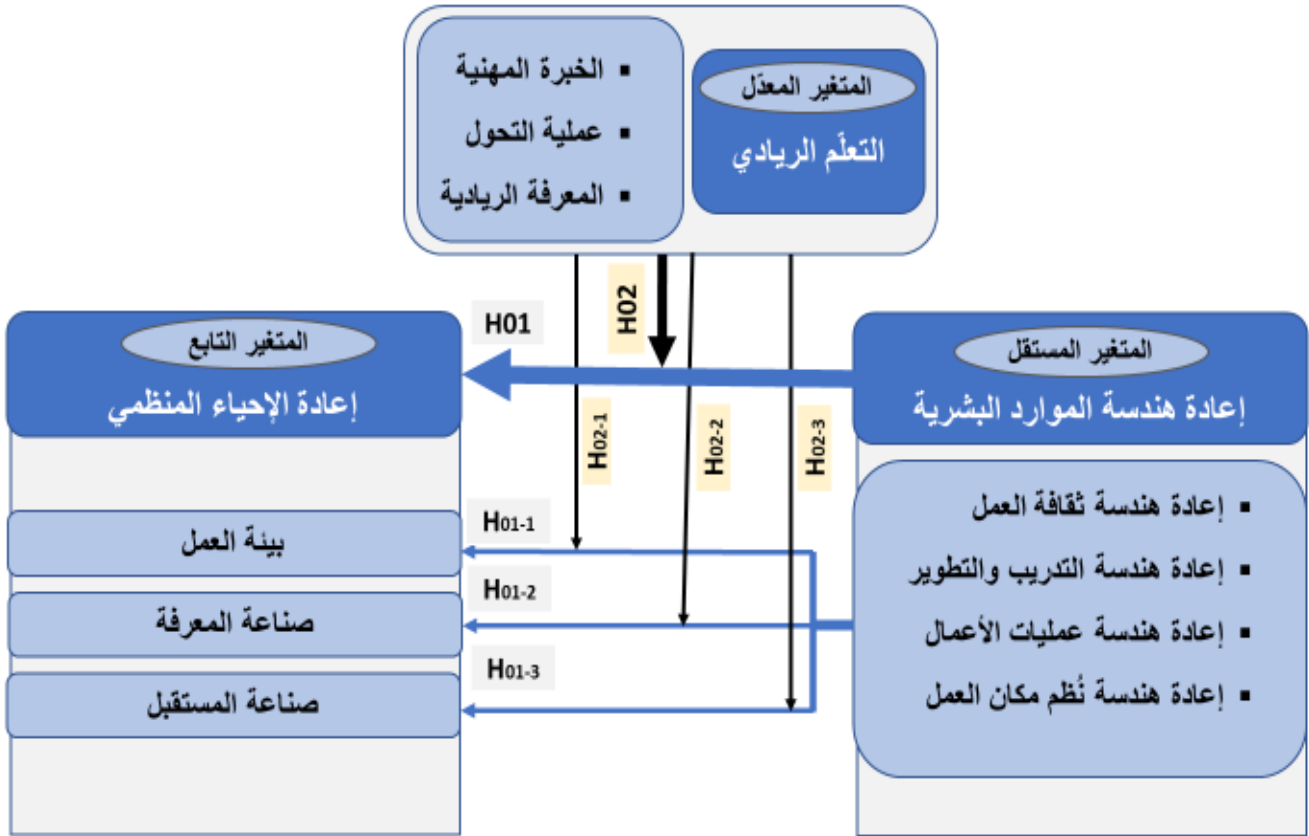
H02: لا يعدل التعلم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء التنظيمي لشركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H02-1: لا يعدل التعلم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على بيئة العمل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H02-2: لا يعدل التعلم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المعرفة في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمّان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H02-3: لا يعدل التعلم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المستقبل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمّان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7-1 أنموذج الدراسة



النموذج من تصميم الباحث بالاستناد إلى الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (Sharma, 2013; Davydyuk, 2020).

المتغير التابع: (Jamaludin & Ahmad, 2012).

المتغير المعدل: (Politis, 2005).

8-1 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2020.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على المالكين أو المديرين العاميين ومديري الاقسام والشُعب لشركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان.

9-1 محددات الدراسة

- تم تطبيق الدراسة داخل الأردن وقد يصعب تعميم نتائجها على المنظمات خارج الأردن.
- تم تطبيق الدراسة الحالية على قطاع شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، لذلك من الصعب تعميم النتائج على القطاعات الاخرى.
- إفتقار المكتبات العربية للدراسات التي تتناول أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي.
- واجه الباحث فروقات كبيرة في الاجابة على الاستبانة بسبب التأثير الكبير الذي تعرضت له عينة البحث، حيث أن القطاع السياحي من أول المتضررين من تداعيات كورونا وسيكون من اخر القطاعات التي ستنهض من هذه التداعيات.
- اعتماد نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها على مدى صدق الإستبانة وثباتها، ومدى دقة استجابة العينة المفحوصة وموضعيتها.

10-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

أولاً: إعادة هندسة الموارد البشرية (Reengineering Human Resources): وهي المراجعة الجذرية والكاملة للموارد البشرية في المنظمة لتعزيز أنشطتها وجعلها أكثر كفاءة وقدرة على تقديم جودة أعلى وتحفيز الابتكار (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2016).

وتعرف إجرائياً: بأنها عملية إعادة توظيف واستثمار الموارد البشرية في المنظمة، في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، وستقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراتها في المقياس.

إعادة هندسة ثقافة العمل (Reengineering Work Culture): إعادة تشكيل شخصية المنظمة والتي تتجسد في الفهم المشترك لرسالة المنظمة، وقيمها، وعلاقة المرؤوسين مع مدراءهم وبالعكس، وتعزيز الشعور بالعضوية والانتماء وتبادل الأفكار داخل المنظمة واستدامتها (Kpakol & Amah, 2014).

وتعرف إجرائياً: بأنها قدرة شركات السياحة والسفر بالتخلص من سلوكيات وصفات تقيد أو تحد من قدرات الموظفين، وتحقيق الميزة التنافسية في ظروف تنافسية واقتصادية عالمية صعبة واستثنائية مرتبطة بالأزمات، وتم قياسها بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراتها في المقياس.

إعادة هندسة التدريب والتطوير (Reengineering Training and Development): عملية تحسين وإضافة قيمة للموارد البشرية غير المكتملة من أجل أداء أدوارهم الجديدة، بحيث يتم توفير التعلّم للموظفين وهم على رأس عملهم لتعزيز مستويات المعرفة والمهارات لديهم، (Sharma, 2013).

وتعرف إجرائياً: بأنها إعادة تأهيل الموارد البشرية وتعزيز إمكانياتها في ظل التطورات المتسارعة للتكنولوجيا، لتكون قادرة على موائمة احتياجات العمل والنهوض بالمنظمة، ومواجهة التغييرات والتحديات، وستقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

إعادة هندسة عمليات الأعمال (Reengineering Business Process): إعادة بناء وهيكل جذرية للعمليات من أجل تحقيق تحسينات جذرية للشركة تشمل المجالات الحاسمة للنمو الاقتصادي، والدافع الاساسي منها هو ضمان تطوير هيكل الشركة لمواجهة الأزمة،
(Kalinina, Davydyuk & Horudzy, 2020).

وتعرف إجرائياً: بأنها إعادة الهيكلة والتصميم الجذري للعمليات التجارية في الشركة لرفع كفاءتها وتحقيق تحسينات كبيرة في الجوانب الحاسمة، للتغلب عن الازمات والتحديات، وستقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

إعادة هندسة نُظم مكان العمل (Reengineering Workplace): إعادة تطوير وتنظيم مكان العمل كنهج تنظيمي من خلال نظام يستخدم الإشارات المرئية والإدارة المرئية، بحيث يكون كل عنصر في المكان والموضع المناسب في ويرمز له بـ(5S)، لإطلاق رحلة الكفاءة التشغيلية
(Joshi, 2015).

وتعرف إجرائياً: بأنها إعادة ترتيب وتطوير كل ما يتعلق بالمكان الذي يتم توفيره للموظف لأغراض تنفيذ العمل، لغايات اتمام الاعمال الموكولة اليه بمهنية واحتراف.

ثانياً: **التعلم الريادي (Entrepreneurial Learning)**: عملية مستمرة من التطوير والتدريب والتعليم للمهارات الإدارية ومهارات العمل، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، تلبية لإحتياجات المنظمة من المعارف والمهارات السلوكية اللازمة لسوق العمل (المطيري، 2019).

ويعرّف إجرائياً: بأنه صقل لمجموعة المعارف والخبرات والافكار للعاملين في الشركة وتعزيزها وتطويرها، وتعظيم الابداع والابتكار، بحيث تساهم في بقاء الشركة واستمرارية نموها، ولتكون ميزة تنافسية للشركة في قطاعها، وسيقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

الخبرة المهنية (Professional Experience): هي مجموعة المعارف والمهارات الأدائية والخاصة المكتسبة خلال الممارسة أو عن طريق التجربة، التي تحقق مستوى عالي من الأداء وخفض النفقات (بن صالح، قيدو وصليحة، 2012).

وتعرّف إجرائياً: بأنها المعرفة والدراية والكفاءة وقوة الملاحظة المبنية على تجارب ومواقف سابقة مماثلة، تساعد المنظمة على العبور من الأزمات والمشاكل التي تعصف بها وتهدد بقاءها، وستقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

عملية التحول (Transformation process): هي في التعلم الريادي عملية تجريبية، يتم خلالها تحويل التجربة الشخصية في ريادة الأعمال إلى معرفة، والتي بدورها يمكن استخدامها لتوجيه اختيار الخبرات الجديدة (Politis, 2005).

وتعرّف إجرائياً: بأنها عملية تجديد للشركة بهدف إعادة أحياءها ولإنقاذها من الاضرابات والمشكلات، واعدتها للمنافسة في السوق، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

المعرفة الريادية (**Entrepreneurial Knowledge**): المعلومات والخبرات التي يكتسبها رواد الأعمال حول جهات الاتصال والعلاقات مع الأشخاص والجهات المعنية بعمل الشركة، مما يعزز من القدرة على الاستجابة للتغيير واغتنام فرص ريادة الأعمال واكتشافها، لتحقيق نجاح أكبر (Politis, 2005).

وتعرف إجرائياً: بأنها قابلية وقدرة الموظفين على استيعاب وتفهم الخبرات والمعلومات الجديدة والتطور التكنولوجي الجديد، واستغلالها واستثمارها لتحسين وتعزيز موقف الشركة، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

ثالثاً: إعادة الإحياء المنظمي (**Organizational Revitalization**): مقدار التغييرات المقترحة والتي تم تنفيذها بنجاح بحيث تعطي قيمة إضافية وطاقة للشركة وتحقق مستوى عالي من الابتكار يرفع من مستوى الاداء وقت الازمات، والاستثمار الجاد في التفاصيل لصناعة الفارق، وتتطلب هذه العملية درجة عالية من الوعي والتقييم المبكر لحال الشركة والارادة بالتغيير من قبل الادارة (Ciolacu, 2012).

وتعرف إجرائياً: بأنه مجموعة من الاجراءات التي تتخذها الشركة للقيام بالاصلاح الاداري الشامل تتضمن هذه تحديد العمل المطلوب لتحقيق الهدف وتحديد مهام الموظفين، وترتيب هؤلاء الموظفين في إطار صنع القرار (الهيكل التنظيمي)، تحقيقاً للأهداف والفوائد وتمكين الشركة والمحافظة على بقائها، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراتها في المقياس.

بيئة العمل (Working Atmosphere): كل جزء من مشاركة الموظف في العمل نفسه، مثل العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والثقافة التنظيمية، ومساحة التطوير الذاتي، والتي توجد مناخ عمل صحي يحسن من الانتاجية في الشركة (Setiyantoa & Natalia, 2016).

وتعرّف إجرائياً: بأنها جميع ما يؤثر على اداء وانتاجية الموظفين داخل الشركة سواء من عوامل مادية أو معنوية، داخلية أو خارجية، والتي قد تؤثر على سير آلية العمل وعلى الابداع، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراتها في المقياس.

صناعة المعرفة (Knowledge Industry): وتعرّف بأنها تعظيم رأس المال الفكري والمعلومات وقياسها بطرق تكنولوجية حديثة، بهدف إعادة استخدامها لإيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية بين الافراد والتعاون لتعزيز الابتكار ولاتخاذ القرارات (صايل، 2016).

وتعرّف إجرائياً: بأنها الاستثمار الأمثل والأفضل في الخبرات والبيانات والمعلومات لتكوين رأس مال فكري يساعد الشركة على الخروج بأفكار جديدة ومتألقة تسهم في تجاوز الاضطرابات والمشكلات، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراتها في المقياس.

صناعة المستقبل (Futurology): جهد علمي منظم من التخطيط طويل الأمد والتنبؤ والتوقع للتطورات المستقبلية، تهدف للوصول إلى مرحلة متقدمة من معرفة الاتجاهات المستقبلية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات وايجاد البدائل والحلول (الهنداوي، الحموري والمعابطة، 2017).

وتعرّف إجرائياً: بأنها استثمار الوقت الحاضر في تحديد الأهداف والأولويات للشركة، والعمل على تكريس جميع الجهود والمهارات والقدرات لتحقيقها، ولضمان مستقبل مزهر وآمن للشركة، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

شركات السياحة والسفر: وهي التي تعمل على تنظيم وتقديم جميع الخدمات للسائحين والمتعلقة بحجز تذاكر السفر وتنظيم الرحلات واسقبال الوفود. وقد صدرت بموجب المادة (31) من الدستور الأردني، القوانين والنظم المنظمة لعمل شركات السياحة والسفر (مرفق).

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1-2 إعادة هندسة الموارد البشرية (Reengineering Human Resources)

2-2 التعلّم الريادي (Entrepreneurial Learning)

3-2 إعادة الإحياء المنظمي (Organizational Revitalization)

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

هذا الفصل خصص لإستعراض مرتكزات ومفاهيم الدراسة الحالية وعرض الإطار النظري لها،

كما تم ورودها في الدراسات والادبيات، وكما يلي:

1-2 إعادة هندسة الموارد البشرية (Reengineering Human Resources)

تتصف البيئة اليوم بإزدياد ملحوظ في مستويات المنافسة والتغيير المستمر والمفاجيء نتيجةً لإفرازات العولمة المختلفة والواسعة، الامر الذي حتم على المنظمات التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال للمحافظة على مركزها التنافسي والبقاء. ولتحقيق ذلك تعتمد المنظمات على ما تملكه من موارد وقدرات وأبرزها هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الجوهرية وأحد أهم العوامل لتحسين الأداء التنظيمي الذي يسمح بالنمو وبقاء المنظمة واستمراريتها في ظل بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات وخدمات أكثر تعقيداً. ولتحقيق أقصى استفادة من التقنيات المتطورة في ادارة الموارد البشرية، كان لا بد من إحداث توافقاً بين العمليات والادارة من خلال إعادة هندسة (Reengineering) هذه العمليات (خان ويحياوي، 2015).

إن مفهوم اعادة هندسة العمليات ينتشر بشكل غير مسبوق في القطاعين العام والخاص باعتباره أحد اهم مداخل التطوير، والذي يركز على اعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية، باستخدام تقنية انظمة المعلومات من قبل جميع العاملين بهدف تحسين الاداء وزيادة الانتاجية وجودتها بصورة ملحوظة (عطية، 1999).

وقدمت دراسة (Hamlin,2019) نهجاً جديداً ونموذجاً مفاهيمياً وأساليب إدارة تستند إلى الهدف والموظفين والمنظمات الشريكة بهدف فهم الحاجة إلى التغيير من أجل تحقيق الأهداف من قبل الموظفين وباستخدام هذا النموذج مع مزيج من منهجيات إعادة الهندسة وممارسات الإدارة القائمة على الهدف، زادت مشاركة الموارد البشرية في تحقيق أهداف البرامج، مما تسبب في إعادة هندسة واسعة النطاق للمنظمة بأكملها والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

بينما أوضح (Purwadi, Tanaka & Ota, 1999) أهمية إعادة الهندسة لأسلوب الإدارة الياباني، وخاصة إدارة الموارد البشرية، والذي يعتبر الاتجاه الجديد للإدارة اليابانية بمثابة رد فعل للتغيير في بيئة الأعمال الحديثة. كما أن الدول الغربية، وخاصة الولايات المتحدة، اهتمت بتطوير مفهوم إعادة الهندسة من أجل إحداث تغييرات جذرية وزيادة أداء الشركة.

وتعرف إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها إعادة تصميم العمليات والاسس والمبادئ التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة، بشكل جذري وباستخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل جميع العاملين لتحقيق التحسينات الجوهرية فائقة الجودة والانتاجية (سلامة وأحمد، 2017).

وعرّفها (Shahmandy at el, (2013) بأنها عملية تهدف إلى تحويل المهارات والمعارف للموارد البشرية إلى رأس مال فكري، وتوظيفه لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ويتضح هنا، عمق تأثير والدور الفعال للموارد البشرية من خلال إعادة التوظيف والاستثمار الامثل لها، ودور التأهيل والتطوير والتدريب في رفع أداء العاملين وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة في قوتها واستمرارية قدرتها على البقاء والمنافسة في سوق زخم بالمنافسين تعصف به مشكلات وتغييرات عديدة.

أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية

تكمن أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها إحدى التوجهات المعاصرة والتي تعتمد على المنظمة في تصميم الوظائف وتقسيم المهام والواجبات بين مواردها البشرية في المستويات التنظيمية (حسين، 2019).

وخلص (Kalinina, et al, 2020) إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تهدف للتغلب على قيود تنمية الشركات المرتبطة بحالة الموارد البشرية، وينبغي أن تكون عنصرًا مركزيًا في استراتيجية تطوير الهياكل المؤسسية لمواجهة الأزمات، نظرًا لأنه في حالة الأزمات هناك حاجة لإجراء تغييرات في وقت محدد، فعند وضع استراتيجية الشركات لمكافحة الأزمات، من الضروري توفير أقصى تكامل لإدارة الموارد البشرية. وأوضح بأنه لفهم الإستراتيجية الأكثر فاعلية لمكافحة الأزمات للشركة هي عندما يتم دمج الاستراتيجية مع هيكل موظفين تم تكييفه بالفعل، وفي الوقت نفسه.

وأوضح (Purwa, di et al, 1999) إلى حاجة كل منظمة تقريباً لإعادة الهندسة، خاصة الشركات التي تجد نفسها في ورطة عميقة وتواجه مشكلات وأزمات، أو التي لم تواجه مشكلة بعد ولكن إدارتها لديها البصيرة لرؤية المشاكل قادمة، أو حتى الشركات التي تكون في حالة الذروة لتصبح إعادة الهندسة أداة أو فرصة للحفاظ على موقعها الريادي على منافسيها.

وفي ضوء ما تقدم، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في نمو واستمرارية المنظمة والمحافظة على بقاءها، لا بد من الاهتمام من قبل كافة المنظمات وعلى اختلاف أحجامها بإعادة هندسة الموارد البشرية كخيار استراتيجي ورؤية مستقبلية تساهم في المساعدة على متابعة وملاحقة التطور الهائل في سوق الأعمال والاقتصاد العالمي والتكنولوجيا، وكخيار استراتيجي أيضاً في مواجهة الأزمات والتغييرات المتلاحقة التي قد تؤثر على بقاء وجود المنظمة في حال لم يتم تداركها. وعليه

فأن إعادة هندسة الموارد البشرية، أو إعادة صياغتها وتشكيلها، وفقاً للتطورات والمستجدات يُعد جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة بقدرتها على التكيف والاستثمار في اوقات الازمات والمعضلات.

أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

في هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية التالية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الأعمال وإعادة هندسة نُظم مكان العمل)، حيث ثبت أنه في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية من الضروري مراعاة العوامل المعقدة المتعلقة بعملية الأعمال والميزانية والهيكل التنظيمي ونظام أماكن العمل وثقافة الشركة، حيث ان إعادة هندسة الموارد البشرية هي عملية إعادة إنتاجها، والتي يتم تقديمها كمجموعة من المراحل المتوازية أو المترابطة بشكل متسلسل لدورة حياة الموارد البشرية، علاوةً على أن المراحل الرئيسية لدورة حياة الإنسان ضمن نظام إعادة الهندسة هي التدريب والتوظيف والاستخدام (Kalinina, et al, 2020). إعادة هندسة ثقافة العمل (Reengineering Work Culture): هي قدرة الشركات على التخلص من سلوكيات وصفات تقيد أو تحد من قدرات الموظفين أو قابلية أهداف الشركة للتنفيذ وتحقيق الميزة التنافسية في ظروف تنافسية واقتصادية عالمية صعبة أو استثنائية مرتبطة بالأزمات، بحيث تبقى الشركة محافظة على الإطار العام لشخصيتها.

وعرّفها Kpakol & Amah (2014) بأنها إعادة تشكيل شخصية الشركة والتي تتجسد في الفهم المشترك لرسالة الشركة، القيم، اتخاذ القرار، الأنشطة في جميع مستوياتها، علاقة المرؤوسين مع مدراءهم وبالعكس، العلاقات مع الشركاء والعملاء وكيفية تنفيذ الشركة لانشطتها اليومية، والذي تطلب وقتاً لحدوثه، بحيث يتم دمج إطار من المكونات مثل الإحساس المشترك بالتاريخ، والوحدة والتوافق السلوكي، والشعور بالعضوية والانتماء وتبادل الأفكار داخل الشركة، ويجب ان يمكن هذا

التغيير العاملين أن يرتبطوا به ويفهموا ضرورته ولا يقاومونه ويتعاونون بشكل فعال لإدارة الشركة واستدامتها.

وأشارت دراسة (Kpakol & Amah, 2014) إلى العلاقة بين إعادة هندسة ثقافة الشركة من خلال مقاييسها التي تتمثل في قيم الشركة ومعاييرها، والاستجابة التنظيمية للتغيير. وخلصت الدراسة إلى انه من الممكن عن طريق إعادة هندسة ثقافة الشركة التي تتطوي على تحول كامل لقيمها ومعاييرها من نظام آمن صارم ومفترض إلى عمليات مرنة وقابلة للتغيير. واوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات أنظمة ثقافية تتناول مشاركة الموظفين وانخراطهم في القرارات، وأن التغيير عنصراً ضرورياً للنجاة والبقاء على قيد الحياة بالنسبة لها، لذلك يجب على الشركات توصيل التغيير للموظفين من خلال قيادة وهياكل وعمليات واضحة وإيجابية لا تدعم فقط المواقف المبتكرة والإبداعية للموظفين ولكن أيضاً تعترف بجهود الموظفين فيما يتعلق بتقبل التغيير.

يتبين مما سبق ضرورة التغيير في ثقافة الشركة والاتجاه نحو إعادة هندسة الموارد البشرية، بحيث تكمن الأهمية لخلق حالة بين كوادر الشركة للإعداد للمرحلة القادمة من حياة الشركة التي تحتم عليها اجراء هذه التغييرات على جميع الصعد تجنباً لتلاشيها أو وقوعها في معضلات وازمات تؤدي إلى ذلك. ولكن لن تتم إعادة الهندسة للموارد البشرية كما هو مخطط لها، ولن تؤتي النتائج المرادة منها من دون الاخذ بعين الاعتبار إعادة هندسة ثقافة العمل والتغيير بها نحو التوجه الجديد للشركة وقبوله من كافة العاملين.

إعادة هندسة التدريب والتطوير (Reengineering Training and Development): وهي

إعادة تاهيل وصقل خبرات الموارد البشرية العاملة وتعزيز إمكانياتها ومؤهلاتها لتكون قادرة على

موائمة احتياجات العمل والنهوض بالشركة وتحقيق المنافسة في سوق العمل، في ظل التطورات المتسارعة للتكنولوجيا والاقتصاد العالمي.

وعُرفت بأنها عملية تحسين وإضافة قيمة للموارد البشرية غير المكتملة من أجل أداء أدوارهم الجديدة، بحيث يتم توفير التعلّم للموظفين وهم على رأس عملهم لتعزيز مستويات المعرفة والمهارات لديهم، ويتقاسم هذه المهمة ومسؤولياتها كل من التدريب والتطوير والمديرين المباشرين والموارد البشرية، وتشارك الموارد البشرية بشكل كبير في برامج التدريب بينما تكون مسؤولية المدراء المباشرين هي تحديد المتدربين والإشراف على المشاركة، وتتم هذه العملية بمساعدة وحلول تكنولوجيا المعلومات المتطورة (Sharma, 2012).

وتوصلت دراسة عطية (1999) إلى وجود علاقة مهمة بين إعادة هندسة الموارد البشرية وتطوير الاداء الوظيفي (القيادة والادارة، التخطيط الاستراتيجي، التدريب والكفاءة والفاعلية)، وخلصت إلى أهمية اشراك المدراء ورؤساء الاقسام والدوائر بدورات تدريبية متخصصة تهدف إلى تحسين مستويات المعرفة.

ووصف Rodriguez & Walters (2017) التدريب والتطوير كأداة حيوية لتعزيز أداء الموظفين ومساعدتهم في أن يصبحوا أكثر كفاءة وإنتاجية ورضا وتحفيزًا وابتكارًا في مكان العمل، ومن دون فرص التدريب والتطوير المناسبة، لن يتمكنوا من إنجاز مهامهم بكامل إمكاناتهم في ظل التنافس الكبير الذي تشهده السوق العالمية، ومن خلال هذه الفرص سيكون الموظفين قادرين على مساعدة الشركة في تحديد وضعها التنافسي في السوق العالمية اليوم. ومن الضروري أن يدرك القادة التنظيميون أهمية التدريب والتطوير في أداء وتقييم الموظفين، والقدرات والمعرفة والمهارات المحسنة هي أساس الميزة التنافسية.

ويتضح مما سبق، بأن عملية التدريب والتطوير يجب ان تتجاوز كونها عملية روتينية مدرجة على البرامج، أو انها اجازة مدفوعة الاجر بعيداً عن المكاتب وضغط العمل اليومي، أو بوصفها عملية تعليم وتعلم للموظفين المبتدئين، بل ان التدريب والتطوير يُعنى به جميع موظفي الشركة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، ويهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابداع والتميز وتعزيز المنافسة في السوق.

إعادة هندسة عمليات الأعمال (Reengineering Business Process): وهي إعادة الهيكلة والتصميم الجذري للعمليات التجارية في الشركة لرفع كفاءتها وتحقيق تحسينات كبيرة في الجوانب الحاسمة مثل الجودة والإنتاج والتكلفة والخدمة والسرعة، وتهدف بشكل اساسي لخفض التكلفة، وذلك من خلال الاستخدام الامثل لتكنولوجيا المعلومات والابتكار.

بالإضافة لأنها إعادة بناء وهيكلية جذرية للعمليات من أجل تحقيق تحسينات جذرية للشركة تشمل المجالات الحاسمة للنمو الاقتصادي، والدافع الاساسي منها هو ضمان تطوير هيكل الشركة لمواجهة الأزمات، وتشمل (تكوين وهيكل الوظائف - المدة - التكلفة - حجم المنتجات أو الخدمات، الجودة)، ارتباطاً بأن إعادة الهندسة تعني تغيير المبادئ الأساسية لتنظيم الشركة والتركيز على العمليات وليس على الوظائف (Davydyuk & Horudzy, 2020).

واوضح (Bhaskar 2017) بأن إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) هي المصطلح المستخدم للتعبير عن عملية تحسين العمليات والهياكل التنظيمية للحصول على أفضل نتيجة نهائية ممكنة، ويمكن تطبيقه على الشركة بأكملها أو جزء منها، أو على وحدة واحدة في الشركة. لقد فرض الاقتصاد العالمي مزيداً من الفعالية والكفاءة التشغيلية، كما فرض ضغوطاً كبيرة لخفض التكاليف.

وتعد إعادة هندسة العمليات التجارية إحدى أدوات الإدارة الأسرع نموًا والأكثر فاعلية للصناعات التي هي في أمس الحاجة إلى التغيير والتحسين، لا سيما عندما يكون حجم التغيير المطلوب كبيراً. ووصف أسلوب إعادة هندسة العمليات النموذجي الضوء على "ابتكار العمليات"، حيث يحدد هذا الأسلوب العمليات التي سيتم إعادة تصميمها في البداية، ثم من خلال العصف الذهني، يتم بناء نماذج أولية للعمليات. وأوصى بضرورة اعتبار إعادة هندسة العمليات أداة إستراتيجية للتغيير التنظيمي تتبعها الشركة لإحداث تغيير معتدل كل عام وتخضع لتغيير كبير كل خمس سنوات تقريباً إذا أرادت البقاء في البيئة التنافسية.

ويتضح مما سبق، ضرورة اعتماد إعادة هندسة العمليات كأولوية للشركة، خاصةً عندما تصبح العمليات قديمة وغير فعالة ولا تحقق النتائج المرجوة، فإنه يجب إعادة تصميمها أو استبدالها. ونتيجة الضغط التنافسي، ومتطلبات العملاء، والظروف التنظيمية المتغيرة باستمرار والازمات المتلاحقة، فإن الشركة مرغمة على إعادة هندسة عملياتها وتغيير وفقاً للبيئة والا ستبتعد عن المنافسة وتخفي لاحقاً.

إعادة هندسة نُظم مكان العمل (Reengineering Workplace): وهي إعادة ترتيب وتأهيل كل ما يتعلق بالمكان الذي يتم توفيره للموظف لأغراض تنفيذ العمل، بالإضافة لجميع وسائل الاتصال والتكنولوجيا اللازمة لتنفيذ العمل، لغايات اتمام الاعمال الموكولة اليه بمهنية واحتراف.

وعرّفت بأنها إعادة تطوير وتنظيم مكان العمل كنهج تنظيمي من خلال نظام يستخدم الإشارات المرئية والإدارة المرئية لتنظيم مكان العمل للمساعدة في تقليل بعض أشكال الهدر وإظهار المشكلات في وقت أقرب، وبحيث يكون كل عنصر في المكان والموضع المناسب في ويرمز له بـ (5 S- Sort, Straighten, Shine, Standardize & Sustain)، لإطلاق رحلة الكفاءة

التشغيلية، وينطبق عليه المساحة المادية (تخزين المواد) والمساحة الرقمية (المعلومات والبيانات) (Joshi, 2015).

حيث أن (5S) تعد نظام يساهم في أداء العمل بكفاءة وفاعلية وأمان ويسهل على الموظفين القيام بأعمالهم من دون إضاعة الوقت والمخاطرة، بحيث يصبح منهج تتبعه الشركة باستمرار لتحسين وظائفها وتنظيمها، وتحديد ما هو ضروري وغير ضروري.

ونظرًا لأن عامل الصحة (صحة الموظفين) أصبح على رأس أولويات المؤسسات، فسوف تؤثر على تصميم المبني، كما أن استمرار التكنولوجيا في إحداث ثورة في عالم العمل، فمن المهم التفكير في المستقبل واستمرار أماكن العمل في التغيير معه، مع استمرار تحسن الذكاء الاصطناعي، الذي سيخلق "تصميم المبني الذكي". حيث أن أماكن عمل تتغير باستمرار وتتكيف مع تفضيلات الموظفين، وقد تجد المنظمات طرقًا لزيادة ارتباط موظفيها بالطبيعة من خلال إعادة هندسة وتخطيط أماكن العمل (Adams, Allen & Ojukwu, 2019)

واستنتج (2015) Cacciattolo أنه لم يعد يُنظر إلى التعلم الرسمي، الذي يتكون من المؤهلات والتدريب المعتمد على أنه الطريقة الوحيدة للتعلم، بل أصبح ينظر إلى المؤهلات المكتسبة رسميًا بشكل أكبر من منظور هيكل أوسع يتعلق بأماكن العمل والموظفين والمؤسسات التعليمية والمجتمعات المختلفة داخل الشركات.

ومما سبق نستخلص بأنه لا يمكننا اغفال أهمية مكان العمل ومكوناته الملموسة وغير الملموسة في تطوير الاداء وتحفيز الموظفين، وإيجاد حال من الوعي والالتزام الذاتي التلقائي من قبل الموظفين نتيجة الشعور بالانتماء لمكان العمل بكافة مكوناته، بما ينعكس على الانتاجية والتحفيز الذاتي على التفوق والمنافسة والابداع.

2-2 إعادة الإحياء المنظمي (Organizational Revitalization)

مجموعة من التكتيكات والاجراءات والتجديدات الجذرية التي تتخذها الشركة بمشاركة الافراد والمجموعات للقيام بالاصلاح الاداري الشامل تحقيقاً للأهداف والفوائد وتمكين الشركة والمحافظة على بقائها.

وعرّفت بأنها مقدار التغييرات المقترحة والتي تم تنفيذها بنجاح بحيث تعطي قيمة إضافية وطاقة للشركة وتحقق مستوى عالي من الابتكار يرفع من مستوى الاداء وقت الازمات، والاستثمار الجاد في التفاصيل لصناعة الفارق، في ظل المنافسة الشرسة، وعلى نحو متزايد بسبب العولمة والتطور التكنولوجي، وتتطلب هذه العملية درجة عالية من الوعي والتقييم المبكر لحال الشركة والارادة بالتغيير من قبل الادارة (Ciolacu, 2012).

عند فهم وتحديد العوامل التي تؤدي بالمنظمة إلى مستوى منخفض من الحيوية بسبب التغيرات المتكررة الناجمة عن التطورات التكنولوجية، تضطر العديد من الشركات إلى تشكيل قادة موثوق بهم بموارد منخفضة وفي فترة زمنية قصيرة، حيث أنه لا يمكن للشركة البقاء على قيد الحياة لفترة طويلة إذا لم يأخذ قادتها في الاعتبار مستوى حيوية الشركة. ولبدء إعادة الإحياء المنظمي للشركة، يجب الاجابة على السؤالين: لماذا يعد تنفيذ عملية اعادة الاحياء المنظمي ضروري في هذه اللحظة؟ كيف يمكننا اعادة احياء المنظمة التي نديرها؟

وهنا يستخلص بأن جوهر عملية اعادة الاحياء المنظمي على أنها مقدار التغييرات المقترحة والتي تم تنفيذها بنجاح والتي تعطي قيمة إضافية وطاقة وابتكار وتصبح رأس المال النفسي للموظفين الآن أكثر قيمة من أي وقت مضى، من خلال الطاقة والحماس اللذان يدفعان للموظفين لتحقيق

أهدافهم وصناعة الفارق، والعاطفة التي ترسلها الشركة للجمهور أكثر قيمة من المنتج المعروض، وحتى من خلال الاهتمام بالتفاصيل (Ciolacu,2012).

ولما تقدم، فإن المنظمة التي تبقى على حالها ولا تتغير وتتكيف وفق المستجدات والتطورات خاصة في المجال التكنولوجي وتعزيز طاقات ومواهب مواردها البشرية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، فإنها لن تستطيع تحقيق الاستمرارية والتغلب على الصعوبات وبالتالي ستخرج من المنافسة وتتعرض للخسائر.

أهمية إعادة الإحياء المنظمي

ان التطورات العديدة والمتسارعة السريعة في عالم اليوم وظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، وانعكاس هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها في مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة بها، من خلال التركيز على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري والذي يعد الأساس في بناء الشركات وتطويره ، حيث أنه بإستثمار هذه الموارد البشرية يمكننا المضي نحو ايجاد طرق ووسائل اكثر تطور ونفعاً وإيجابية في ايجاد حلول للامزمات والمشكلات التي تواجه الشركة ، حيث أن تحسين الاداء والبقاء في المنافسة وعدم الاخفاق لم يعد اختياريا في عالم الاعمال الحالي المحفوف بالمخاطر والتسارع التكنولوجي، لذلك يجب على الشركة استخدام وتبني عدد من الاساليب والافكار الجديدة لانعاش عمليات الابداع والابتكار المستمر لتكون قادرة على التكيف ضمن بيئتها ووسط منافسيها (العزب، 2016).

وأوضح السويدي (2018) تلك الأهمية بسرده بأن الشركات عامة (ومنها منظمات الأعمال) تعيش في داخل البيئة التي تمارس فيها اعمالها ونشاطاتها، وتتأثر بها دائما وتؤثر فيها احيانا من خلال المتغيرات المختلفة والمتعددة التي تتكون منها البيئات. ولكي تحمي الشركة كيانها واعمالها

ونشاطاتها لا بد ان تتعرف على طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئاتها (الديمغرافية، الإقتصادية، الثقافية والاجتماعية، والتكنولوجية) وتتكيف معه من خلال عمليات إعادة الإحياء المنظمي للحفاظ على سلامة أنشطتها وتحقيق أهدافها المختلفة.

ونتيجة لما أسلفنا، فإن الشركة مضطرة لاحداث تغييرات جوهرية في استراتيجياتها وخططها وتطبيق اهدافها، وفقاً لما تواجهه من أزمات وتغييرات في البيئة التي تعمل بها وتجبرها على ذلك، والا ستكون ضعيفة في مواجهة التطورات والتغييرات وفق اليات قديمة لم تعد كافية أو قادرة على ان تدعم إستمراريتها وبقاءها.

أبعاد إعادة الإحياء المنظمي

في هذه الدراسة تم اعتماد ابعاد إعادة الإحياء المنظمي التالية (بيئة العمل ، صناعة المعرفة وصناعة المستقبل)، حيث ثبت أنه في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية من الضروري مراعاة العوامل المعقدة المتعلقة بعملية الأعمال والميزانية والهيكل التنظيمي ونظم أماكن العمل وثقافة المنظمة، حيث ان إعادة هندسة الموارد البشرية للمشروع هي عملية إعادة إنتاجها ، والتي يتم تقديمها كمجموعة من المراحل المتوازية أو المترابطة بشكل متسلسل لدورة حياة الموارد البشرية، علاوةً على أن المراحل الرئيسية لدورة حياة الإنسان ضمن نظام إعادة الهندسة هي التدريب والتوظيف والاستخدام (Kalinina, et al, 2020).

كما أن التكيف مع الحياة بعد تغيير الحجم ليس بالأمر السهل على الناس، كذلك تكيف الموظف في الشركة التي تغير حجمها، وتسمى هذه العملية التنشيط التنظيمي وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تحافظ على الشركة بعد تغيير الحجم من خلال إحياء روح الموظف الفردي وأداء

الفريق والفعالية التنظيمية. قد يتضمن التنشيط تعديلات في التصورات والممارسات والسياسات والعمليات (De Meuse & Marks, 2003).

بيئة العمل (Working Atmosphere): جميع ما يؤثر على اداء وانتاجية الموظفين داخل الشركة سواء من عوامل مادية أو معنوية، داخلية أو خارجية، والتي تؤدي إلى التباطؤ وتجهض الإبداع.

وعرفت بأنها كل جزء من مشاركة الموظف في العمل نفسه، مثل العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والثقافة التنظيمية، ومساحة التطوير الذاتي، وتقسّم إلى نوعين (بيئة العمل المادية) وتتمثل في جميع الظروف المادية حول مكان العمل التي تؤثر على الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر وتشمل العوامل الفيزيائية درجة حرارة الهواء في مكان العمل، ومنطقة العمل، والضوضاء، والكثافة، والضيق، والنوع الاخر (بيئة العمل غير المادية) وهي العوامل غير المرئية ويمكن الشعور بها مثل العلاقة بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والقيم والاتجاهات السائدة في الشركات الادارية، والتي توجد مناخ عمل صحي يحسن من الانتاجية في الشركة (Setiyantoa & Natalia, 2016).

ويتبين بأن بيئة العمل هي كل ما يحيط بالشركة من مؤسسات وقوى تؤثر بشكل مباشر على آدائها وعملياتها، بالإضافة لتأثيرها على الموارد الخاصة بها، بحيث يمكن ملاحظة هذا التأثير من خلال متابعة مدى التغيير في أداء الشركة وتبعاتها. ولذلك يكون لها تأثير قوي على قرارات الشركة.

صناعة المعرفة (Knowledge Industry): الاستثمار الأمثل والأفضل في الخبرات والبيانات والمعلومات لتكوين رأس مال فكري يساعد الشركة على الخروج بأفكار جديدة ومتألّفة تسهم في تجاوز الاضطرابات والمشكلات، والمحافظة على البقاء.

وتعرّف بأنها تعظيم رأس المال الفكري والمعلومات وقياسها بطرق تكنولوجية حديثة، بهدف إعادة استخدامها لإيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية بين الأفراد، والتعاون لتعزيز الابتكار وإتخاذ القرارات. بحيث يتم استخدام مخرجاتها للحصول على حصة سوقية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال ترتيب الأفكار والخبرات المتراكمة باستخدام الوسائل التكنولوجية المتقدمة (صايل، 2016).

ويتوضح لنا ضرورة اهتمام المنظمات بصناعة المعرفة وتوفير البيئة اللازمة للابتكار كخيار استراتيجي، لتكون مخزون تنافسي ونقطة قوة يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية، أو استثمارها عند التعرض لآزمات ومشكلات تهدد المؤسسة. وبدلاً من الإنخراط في التوقعات والتنبؤات فإن مخزون المعرفة الاستراتيجي لدى الشركة يساهم في توقع المستقبل وتوقع التغييرات داخلية كانت ام خارجية والاستعداد لها.

صناعة المستقبل (Futurology): وهي استثمار الوقت الحاضر في تحديد الأهداف والأولويات للشركة، والعمل على تكريس جميع الجهود والمهارات والقدرات لتحقيقها، وضمان مستقبل مزهر وآمن للشركة.

ووصفها الهنداوي، الحموري والمعايطة (2017) بأنها جهد علمي منظم من التخطيط طويل الأمد والتنبؤ والتوقع للتطورات المستقبلية عن طريق استثمار الخبرات والمعارف والمعلومات السابقة، ومراقبة التغييرات والتطورات المستقبلية خاصة في مجال التكنولوجيا، نشأت نتيجة التطورات المتسارعة في العالم، وتهدف للوصول إلى مرحلة متقدمة من معرفة الاتجاهات المستقبلية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات وإيجاد البدائل والحلول.

لما تقدم، فإن المستقبل يبقى أحد المتغيرات الثابتة بالنسبة لأي منظمة وبالتالي فهو يشكل تحدي قائم بذاته، والمفروض على الشركة من خلال المعرفة والتجارب والخبرات والتعايش ضمن بيئتها ان

يكون لديها تصور واستشراق للمستقبل، لتجنب التهديدات القادمة والاستعداد لها، أو لاستغلال واقتناص الفرص قبل الغير وتحقيق التقدم والتطور والميزة التنافسية.

2-3 التعلّم الريادي (Entrepreneurial Learning)

صقل لمجموعة المعارف والخبرات والافكار للعاملين في الشركة وتعزيزها وتطويرها، وتعظيم الابداع والابتكار، بحيث تساهم في بقاء الشركة واستمرارية نموها في ظل التغييرات والازمات المتلاحقة.

ويعرف بأنه عملية مستمرة من التطوير والتدريب والتعليم للمهارات الإدارية ومهارات العمل (مهارات الاعمال، الادارة، الاتصال، القيادة، حل المشكلات واتخاذ القرارات، العمل ضمن الفريق، المبادرة، الطوح والدافعية والانجاز)، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، تلبية لإحتياجات الشركة من المعارف والمهارات السلوكية اللازمة لسوق العمل، بهدف تعزيز نموها وانتاجيتها (المطيري، 2019).

أهمية التعلّم الريادي

ترتبط أهمية التعلّم الريادي بارتباطه بالتعلم والابداع، واللذان يعدان اهم المقدرات الاستراتيجية لاي شركة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بالاضافة لارتباط التعلم والابداع بالمتغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها المرحلة الحالية في عصر العولمة.

حيث ان التعلّم وتراكم المعرفة والخبرات يعزز وينمي في فرص الابداع والتميز في الشركة، وبالتالي يسهم بشكل اساسي في نجاح كافة القرارات التي تتخذها الشركة.

الخبرة المهنية (Professional Experience)

وهي المعرفة والدراية والكفاءة وقوة الملاحظة المبنية على تجارب ومواقف سابقة مماثلة والتي يؤدي تكرارها إلى تعميقها، ويمكن استغلالها في وقت الأزمات.

كما انها مجموعة المعارف والمهارات الأدائية والخاصة المكتسبة خلال الممارسة أو عن طريق التجربة، بالإضافة للمهارات والكفاءات وقوة الملاحظة الفطرية التي تحقق مستوى عالي من الأداء وخفض النفقات (بن صالح، قيدو وصليحة، 2012).

ويتضح أهمية الخبرة المهنية ونوعها في تعزيز ريادة الاعمال في الشركة، وفي تطوير فعاليتها بإتجاه التعرف على الفرص واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين وضغط الوقت. ومما لا شك فيه تأثيرات الخبرة على معدلات البقاء للشركة ومشاريعها وتقليل معدلات الاخفاق، ويستنتج العلاقة الايجابية بين الخبرة المهنية وبقاء الشركة.

عملية التحوّل (Transformation process)

عملية تجديد للشركة بهدف إعادة أحياء الشركة ولإنقاذها من الاضرابات والمشكلات، واعادتها للمنافسة في السوق، وذلك بتحديد أسباب الاخفاق ومعالجتها والبحث عن بدائل وطرق جديدة مبتكرة.

وتعرّف بأنها عملية تجريبية يتم خلالها تحويل التجربة الشخصية في ريادة الأعمال إلى معرفة، والتي بدورها يمكن استخدامها لتوجيه اختيار الخبرات الجديدة (Politis, 2005). وهي نشاط أو مجموعة من الأنشطة لايجاد مخرجات جديدة واطافة القيمة (The Open University, 2011).

ويتضح لنا أهمية وايجابية تحويل التجربة الشخصية إلى معرفة، ولاحقاً تطويرها إلى معرفة ريادية يمكن استخدامها لتوجيه اختيار التوجهات والخطط الجديدة. ونحقق بذلك عملية التعلم التجريبي التي يتم من بها إنشاء المعرفة من خلال تحويل التجربة، حيث يسهل اكتساب المعرفة التي من شأنها أن تساعد في حل مشاكل مماثلة في المستقبل.

المعرفة الريادية (Entrepreneurial Knowledge)

وهي قابلية وقدرة الموظفين على استيعاب وتفهم الخبرات والمعلومات الجديدة والتطور التكنولوجي الجديد، واستغلالها واستثمارها لتحسين وتعزيز موقف الشركة في السوق وزيادة الانتاجية. وتعرّف بأنها المعلومات والخبرات التي يكتسبها رواد الأعمال حول جهات الاتصال والعلاقات مع الاشخاص والجهات المعنية بعمل الشركة، والأسواق الجديد المحتملة القابلة للحياة، وتوافر المنتجات، والموارد والاستجابة التنافسية، مما يعزز من القدرة على الاستجابة للتغيير وعلى اغتنام الفرص لريادة الأعمال واكتشافها، والتعامل مع العقبات والمشكلات والتطورات التكنولوجية بطرق مختلفة لتحقيق نجاح أكبر (Politis, 2005).

ويتضح أهمية ودور المعرفة الريادية في تحقيق القيمة المضافة وتعزيز مكانة الشركة، وتحقيق نمو وتطور من خلال الاستخدام الامثل لوسائل التكنولوجيا، وتطوير عمليات الابداع، بحيث تنصدر المعرفة الريادية قيادة المشهد ضمن استراتيجيات وقرارات ومستقبل الشركة.

4-2 السياحة في الأردن

يعد الأردن من البلدان التي تتمتع بمزايا ومقومات جغرافية وطبيعية وتاريخية تجعل منه بلداً جذاباً سياحياً في جميع الفصول المختلفة، وتلبي معظم الأغراض السياحية، حيث تتوفر الأماكن المقدسة، والأماكن السياحية والمواقع الأثرية والمصايف والمشاتي، وشاطئ خليج العقبة والينابيع والغابات والصحاري، والمحميات الطبيعية، وهذه المناطق تشكل في مجموعها مقومات سياحية تجذب السائحين المحليين والإقليميين والدوليين، بالإضافة إلى الدور التنموي الذي تلعبه السياحة في تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، نقل التقنيات الحديثة والمتطورة، تشغيل الايدي العاملة (الرفاعي، 2019).

وتظهر مؤشرات القطاع السياحي لعام 2019 ارتفاعاً ملحوظاً لإجمالي عدد السياح القادمين إلى المملكة بنسبة (8.6%) مقارنة بالعام 2018، حيث بلغ مجموع السياح (5.36) مليون زائر في العام 2019 مقارنة بـ (4.9) مليون زائر في عام 2018 ووفقاً لأرقام منظمة السياحة العالمية، فإن دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا شهدت تراجعاً في أعداد السياح بنسبة (4%) خلال العام، إلا أن الأردن خالف كل التوقعات وحقق إرتفاعاً في المؤشرات السياحية رغم التحديات التي واجهها القطاع، وقد بلغ عدد سياح المبيت حتى نهاية 2018 حوالي (4.22) مليون سائح مقارنة بـ (3.86) مليون سائح خلال الفترة نفسها من العام الماضي، بارتفاع نسبته (9.3%) تقريباً (التقرير السنوي، وزارة السياحة والآثار، 2019).

ويشكل الأردن بموقعه الجغرافي المتوسط والاستراتيجي، وطبيعته الخلابة وتراثه الثقافي والحضاري الفني، ووفرة المواقع الأثرية ذات المدلولات البارزة، دعائم القطاع السياحة، فالأردن متحف تاريخي كبير يزخر بمكتنزات دينية وثقافية وعمرانية وتراثية وطبيعية تشكل المقومات الرئيسية للسياحة في الأردن، وتتمثل بما يأتي:

1. السياحة الدينية: يوجد في الأردن العديد من المواقع السياحية الدينية الإسلامية والمسيحية، (الرفاعي، 2019).

2. السياحة العلاجية، ينبع في الأراضي الأردنية من الجهة الشرقية كثير من الينابيع الحارة، وتنساب المياه في مجاري الأنهر والأودية لتصب أخيراً في البحر الميت، وما زالت هذه الينابيع تستعمل في معالجة بعض الأمراض والاستشفاء منها، ويظهر أن العلاج بالمياه المعدنية هو أول نوع من العلاج استعمله الإنسان بعد ثبات نجاعته (مقابلة، 2011).

3. السياحة البيئية: وهي مجموعة أفكار وخطوط عريضة تهدف إلى المحافظة على الموروثات السياحية الحضارية، والأثرية، والدينية، والصحية، والطبيعية (النصيرات، 2019).

4. سياحة المهرجانات والمؤتمرات: أصبحت سياحة المهرجانات في الوقت الراهن نافذة الأردن التي يطل عبرها على الدول الأخرى، وعاملاً مهماً من عوامل التنشيط السياحي في الأردن، مما جعل من الأردن مهرجاناً ومتحفاً مفتوحاً ومتكاملاً، فقد شهدت سياحة المهرجانات الثقافية نهضة قوية، إذ أقيم في الأردن العديد من المهرجانات المتنوعة، وساعد على ذلك موقع الأردن المتوسط بين دول العالم، واستقرار الأوضاع السياسية الداخلية، وإمكانيات استضافة وتنظيم المهرجانات والاتصالات الحديثة (الرفاعي، 2019).

5. السياحة العائلية: وتتم خلال مسافة قصيرة، معظمها في نهاية الأسبوع والعطل الرسمية، لذا يتيح نقل مسؤولية السياحة الداخلية إلى هيئة تنشيط السياحة في الأردن، تعزيز حجم هذا النوع من السياحة باستغلال العوامل التسويقية المتوفرة لديها (بظاظو، 2012).

وتبعاً للحوال والظروف المحيطة الاقليمية والدولية فقد شهد الأردن تراجعاً حاداً في صناعة السياحة خلال الثماني سنوات السابقة بسبب الظروف السياسية في منطقة الشرق الاوسط، مما أثر سلباً على الاقتصاد الوطني حيث كان هناك تراجع في ايرادات الدولة وزيادة في نسبة البطالة وتوقف

للاستثمار

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (West & Berman (2001)، بعنوان:

The Impact of Revitalized Management Practices on the Adoption of Information Technology: A National Survey of Local Governments

تأثير ممارسات إدارة إعادة الإحياء على اعتماد تكنولوجيا المعلومات: مسح وطني للحكومات المحلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وممارسات الإدارة المعاد تنشيطها، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الاستقصائية بين مديري المدن وكبار المسؤولين الإداريين في المدن التي يزيد عدد سكانها عن 50000 نسمة في ولايتي فلوريد وميامي الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (137) إدارياً، تم استقصاء آرائهم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تكنولوجيا المعلومات تعزز استخدام ممارسات إدارة إعادة الإحياء وأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على الفعالية التنظيمية يتأثر باستخدام إدارة إعادة الإحياء المنظمي، وأن أنشطة هذا النوع من الممارسات الإدارية تعزز استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحكومات المحلية.

دراسة (Politis (2005)، بعنوان

The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. Entrepreneurship theory and practice.

عملية التعلم الريادي: إطار مفاهيمي. نظرية وممارسة ريادة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى تعزيز المعرفة النظرية لتعلم ريادة الأعمال من خلال مراجعة وتوليف البحوث المتاحة في إطار مفاهيمي يشرح عملية التعلم الريادي كعملية تجريبية، وقد حددت الدراسة ثلاث

مكونات رئيسية في عملية التعلم الريادي: الخبرة المهنية لرواد الأعمال، وعملية التحول، ومعرفة قيادة الأعمال من حيث الفعالية في التعرف على فرص قيادة الأعمال والتعامل معها والتعامل مع مسؤوليات الحداثة. وبناءً على ما ورد في الدراسات السابقة من نتائج وأدلة، تم تطوير خمس مقترحات رئيسية لتحسين فهمنا لتعلم قيادة الأعمال.

دراسة (Jamaludin & Ahmad (2012)، بعنوان:

Organizational Revitalization in the Management of Change: A Comparative Study in Malaysian Public and Private Financial Institutions.

إعادة الإحياء التنظيمي في إدارة التغيير: دراسة مقارنة في المؤسسات المالية الماليزية العامة والخاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إعادة الإحياء المنظمي كمفهوم إداري في الأدبيات وأهميته ودوره في المنظمات، بالإضافة إلى التعرف على أثر إعادة الإحياء التنظيمي على إدارة التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات المالية في ماليزيا وبواقع (500) عاملاً وعاملة، تم توزيع أداة الدراسة عليهم. أظهرت الدراسة العديد من النتائج، من أهمها: إن هناك مستوى مرتفع من تطبيق عملية إعادة الإحياء المنظمي في كل من المؤسسات الخاصة والعامة في ماليزيا، وإلى أن مستوى تطبيقها في المؤسسات الخاصة أكبر من تطبيقها في المؤسسات العامة، وأن إعادة الإحياء المنظمي تعد عملية مستمرة لتجديد قدرة المنظمة على التكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجهها، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية إعادة الإحياء المنظمي على قبول التغيير وعدم مقاومته.

دراسة (Rinaldi, Montanari & Bottani (2015)، بعنوان:

Improving the Efficiency of Public Administrations through Business Process Reengineering and Simulation: A Case Study.

تحسين كفاءة الإدارات العامة من خلال إعادة هندسة ومحاكاة عمليات الأعمال: دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في تحسين أدائها، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج النوعي المستند إلى تحليل البيانات والمؤشرات الأدائية والمالية لعدد من المؤسسات الحكومية التي طبقت عملية إعادة هندسة الموارد البشرية، في إيطاليا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، وأن هندسة عمليات التوظيف والتدريب والمكافئات في المؤسسات الحكومية يحسن من الأداء التنظيمي لها، والأداء الفردي للعاملين فيها، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي والأداء الفردي للعاملين تعزى لنوع القطاع ولصالح المؤسسات العاملة في القطاع الصحي.

دراسة (Karim, Elyas, Mahmood, & Hossein (2017)، بعنوان:

Evaluation of Human Resources Re engineering and Knowledge Management Processes on the Economy of Sirjan free Trade zone (Iran)

تقييم عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في اقتصاد منطقة التجارة الحرة في سيرجان (إيران)

هدفت الدراسة تقييم تأثير عمليات إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية على الاقتصاد القائم على المعرفة لمنطقة التجارة الحرة في سيرجان في إيران، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج

الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (385) خبيراً يعملون يعملون في مناطق التجارة الحرة من خلال طريقة أخذ العينات العشوائية.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها أن متغير عمليات إدارة المعرفة له تأثير إيجابي على اقتصاد منطقة التجارة الحرة في سيرجان، وأن إعادة هندسة الموارد البشرية كان لها أيضاً تأثير إيجابي كبير على اقتصاد منطقة سيرجان الاقتصادية الخاصة.

دراسة سلامة وأحمد (2017)، بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية ومدى تدعيمه للقدرة التنافسية للفنادق المصرية ذات الخمس نجوم، وكذلك إلقاء الضوء على فوائد تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية وخصائصها ومبادئ تطبيقها في المؤسسات الفندقية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (167) فرداً من المديرين ونزلاء فنادق الخمس نجوم في مصر، حيث وزعت عليهم استبانيتين كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المؤسسات الفندقية تهتم بإعادة هندسة الموارد البشرية، وأن تطبيقها في تلك المؤسسات الفندقية ذو مستوى مرتفع، كما يرى معظم أفراد العينة أن القيام بإعادة هندسة الموارد البشرية يحقق العديد من النتائج الإيجابية إذ تعمل على تغيير جذري وشامل على المستوى الإداري وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في تدعيم والرفع من القدرة التنافسية للفنادق ذات الخمس نجوم.

دراسة خان ويحيواوي وزاوي (2019)، بعنوان:

إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية لدعم نظم عمل الأداء العالي بالمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير وتعزيز نظم أو ممارسات الأداء العالي، من خلال استطلاع آراء المسيرين في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الاستكشافي والاختباري، وتكونت عينة الدراسة من (115) من العاملين في المستويات الإدارية العليا بسبع مؤسسات اقتصادية خدمية وصناعية في ولاية بسكرة في الجزائر، تم توزيع الاستبانة عليهم كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز نظم عمل الأداء العالي بالمؤسسات الاقتصادية، حيث كانت القدرة التفسيرية مقبولة، إذ فسرت إعادة هندسة الموارد البشرية ما نسبته (21.3%) من نظم عمل الأداء العالي.

دراسة خوالدة (2019) بعنوان:

أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتكونت عينة الدراسة من مديري شركات الاتصالات في الأردن (أورانج - زين - أمنية) وبواقع (253) مديراً ومديرة، وزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية، كما توصلت إلى وجود أثر لأبعاد مجال إعادة الهندسة

على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، إذ جاء البُعد التكنولوجي بالمرتبة الأولى، وبالمرتبة الثانية جاء البُعد التنظيمي.

دراسة عبد العال (2019)، بعنوان:

أثر التعليم الريادي على النية الريادية: دراسة ميدانية على طلبة جامعة عين شمس.

هدفت الدراسة التعرف على تأثير التعلم الريادي في العلاقة بين الاتجاهات نحو الريادة والمعايير الذاتية والتحكم السلوكي والميل للمخاطرة وحب الإنجاز على النية الريادية لطلبة الجامعات الحكومية، ولتحقيق هدف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من طلاب جامعة عين شمس بواقع (500) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم توزيع الاستبانة عليهم كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الريادي في الاتجاهات نحو الريادة والمعايير الذاتية والتحكم السلوكي والميل للمخاطرة وحب الإنجاز على النية الريادية.

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

Human Resources Reengineering as A Direction of the Strategy of Anti-Crisis Development of Corporate Structures

إعادة هندسة الموارد البشرية كتوجيه إستراتيجية تطوير الهياكل المؤسسية لمواجهة الأزمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوات إعادة هندسة الموارد البشرية في سياق استراتيجية تطوير مكافحة الأزمات وفي هياكل الشركات. والتعرف كذلك على أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في الحد من الأزمات التي تواجهها الشركات الصناعية في هولندا، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج النوعي الاستقرائي بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة وكذلك

الحصول على المعلومات والبيانات والمؤشرات الأدائية والمالية من الشركات الصناعية في هولندا وتحليل تلك البيانات والمؤشرات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه خلال تطبيق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية من الضروري مراعاة العديد من العوامل المعقدة في الشركات العمال والتي تتعلق بعملية الأعمال والميزانية والهيكل التنظيمي ونظام أماكن العمل، وأن إعادة هندسة الموارد البشرية تعد عنصراً مركزياً في استراتيجية تطوير الهياكل المؤسسية لمواجهة الأزمات.

دراسة (Abrar, 2019)، بعنوان:

Entrepreneurial Learning as Experiential and Social Learning Proces - A Case of Female Entrepreneurs in Creative Industry.

التعلم الريادي كعملية تعلم تجريبية واجتماعية: حالة رائدات الأعمال في الصناعة الإبداعية.
هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التعلم الريادي وفوائده الإيجابية، بالإضافة إلى تقديم فهم عن التعلم الريادي لرائدات الأعمال في الصناعة الإبداعية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثة المنهج الاستقرائي والكيفي، حيث اعتمدت على مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالتعلم الريادي، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع (20) من رائدات الأعمال في مدينة إسكس في بريطانيا.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: أن التعلم الريادي هو عملية ديناميكية تحدث من خلال التفاعل بين الخبرة الشخصية والاجتماعية لرائدة الأعمال خلال رحلتها الريادية غير المستقلة عن السياق الفريد للصناعة الإبداعية، وأن إجراءات التعلم لرواد الأعمال المبدعين تتميز بتجارب شخصية مقرونة بمستوى عالٍ من التعاون والمشاركة. وأن التعلم الريادي يؤثر في كفاءة الأعمال الريادية لدى النساء الرائدات.

دراسة إبراهيم وعبد الحميد (2020)، بعنوان:

التعلم الريادي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة ومعالجة تشوهات سوق العمل في مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ثقافة ريادة الأعمال وآليات تفعيلها في جامعة قناة السويس من وجهة نظر طلاب كليات التجارة والهندسة، وتسليط الضوء على أهمية التعليم الريادي لتطوير المهارات والكفاءات التي تعزز القدرة التنافسية في سوق العمل، بالإضافة إلى توضيح دور التعليم الريادي في تحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من طلاب كلية التجارة والهندسة في جامعة قناة السويس بمصر، وبواقع (520) طالباً وطالبة، تم توزيع الاستبيان عليهم كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين التعليم الريادي والتنمية المستدامة وأن التعليم الريادي له دور في توفير فرص عمل، وأن فكر ريادة الأعمال على الأبتكار والمخاطرة وتقديم أفكار إبداعية، يساهم في توفير فرص العمل المناسبة وهو ما يؤدي إلى تخفيض معدلات البطالة.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- جمعت الدراسة الحالية بين ثلاث متغيرات لم يسبق للدراسات السابقة جمعها، بحسب علم الباحث، وهي (إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة الإحياء المنظمي والتعلم الريادي).
- اعتمدت الدراسة الحالية التعلم الريادي متغيراً معدلاً، وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة، بحسب علم الباحث.
- تناولت بعض الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة في التطبيق على المنظمات التعليمية بشكل أكبر وعلى المنظمات الصناعية، بحيث ستنطبق هذه الدراسة على شركات السياحة والسفر في العاصمة - عمان، والتي لم يسبق دراسة هذه الموضوعات فيها.

- قدمت الدراسة حلولاً قابلة للتطبيق لإعادة احياء شركات السياحة والسفر في ظل جائحة فايروس كورونا من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية والتعلم الريادي.
- تعتبر الشركات التي تقدم المنتجات والخدمات السياحية وخدمات السفر من أكبر الشركات تضرراً نتيجة جائحة كورونا، حيث يمكن وصف هذا القطاع بأنه أول المتضررين وسيكون آخر المتعافين، وبالتالي فإن جمالتحدي التي واجهه الشركات وحجم التأثير عليها كبير جداً مقارنة بالقطاعات الأخرى، ويحتاج إلى قدرات وأفكار وحلول ابداعية جديدة.

الفصل الثالث المنهجية والإجراءات

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

4-3 أدوات الدراسة

5-3 صدق الأداة

6-3 ثبات الأداة

7-3 متغيرات الدراسة

8-3 المعالجة الإحصائية

9-3 إجراءات الدراسة

الفصل الثالث المنهجية والإجراءات

3-1 منهج الدراسة

الدراسة الحالية دراسة استطلاعية، جمعت معلوماتها من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة، اعتمدت منهج البحث الوصفي التحليلي الذي يقترن به وصف النتائج بتحليلها.

3-2 مجتمع الدراسة

تكون مجال الدراسة من شركات السياحة والسفر في العاصمة - عمّان، وهي الشركات التي تكون مسجلة في وزارة السياحة وجمعية وكلاء السياحة والسفر، والتي تبلغ قيمة كفالتها المالية (100000) دينار، ويبلغ عددها (57) شركة، وتحتوي على المستويات الادارية الثلاث (العليا، الوسطى والإشرافية)، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع العاملين في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان ضمن المستويات المذكورة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية)، والبالغ عددهم (724) موظفاً. (جمعية وكلاء السياحة والسفر في الأردن، 2020).

3-3 عينة الدراسة

كانت عينة الدراسة هي العينة العشوائية الطبقية التناسبية، وبحجم مقداره (260) فرداً في شركات السياحة والسفر في العاصمة - عمّان، يشكلون كافة المستويات الادارية الثلاث (العليا، الوسطى والإشرافية)، وهو حجم يمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً (Sekaran & Bougie, 2016:264). وباستخدام المعادلة الآتية:

حجم الطبقة / حجم المجتمع * حجم العينة

3-4 طرق جمع البيانات

تم الوصول إلى البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات، هما:

- أ. مصادر ثانوية: لجأ الباحث في معالجة الإطار النظري بالبحث في مصادر البيانات المتمثلة في مراجعة الأدبيات السابقة وما تم نشره من أبحاث ودوريات ومقالات، بالإضافة إلى مواقع (الإنترنت) والكتب، والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- ب. المصادر الأولية: قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الاستبانة من أسئلة تتعلق بمتغيرات (إعادة هندسة الموارد البشرية - إعادة الإحياء التنظيمي - التعلم الريادي).

3-5 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طور الباحث استبانة لقياس أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء التنظيمي: الدور المعدل للتعلم الريادي في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري، وكما يأتي:

1- الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية والوظيفية، وتشمل: (النوع الاجتماعي - العمر - المستوى التعليمي - طبيعة العمل - سنوات الخبرة).

2- الجزء الثاني، يتعلق بالمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)، ويشمل مجموعة من الفقرات تقيس الأهمية النسبية لإعادة هندسة الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، من خلال أربعة أبعاد، تتمثل في:

- البعد الأول: إعادة هندسة ثقافة العمل (الفقرات 1-5).

- البعد الثاني: إعادة هندسة التدريب والتطوير (الفقرات 6-10).
- البعد الثالث: إعادة هندسة عمليات الأعمال (الفقرات 11-15).
- البعد الرابع: إعادة هندسة نظم مكان العمل (الفقرات 16-20).

3- الجزء الثالث، يتعلق بالمتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي)، ويشمل مجموعة من الفقرات تقيس الأهمية النسبية لإعادة الإحياء المنظمي في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، من خلال ثلاثة أبعاد، تتمثل في:

- البعد الأول: بيئة العمل (الفقرات 21-25).

- البعد الثاني: صناعة المعرفة (الفقرات 26-30).

- البعد الثالث: صناعة المستقبل (الفقرات 31-35).

4- الجزء الرابع، يتعلق بالمتغير المعدل (التعلم الريادي)، ويشمل مجموعة من الفقرات تقيس الأهمية النسبية للتعلم الريادي في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، من خلال ثلاثة أبعاد، تتمثل في:

- البعد الأول: الخبرة المهنية (الفقرات 36-40).

- البعد الثاني: عملية التحول (الفقرات 41-45).

- البعد الثالث: المعرفة الريادية (الفقرات 46-50).

تم إعطاء كل فقرة من فقرات أداة الدراسة درجة للتعرف على مدى موافقة عينة

الدراسة على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكما يأتي:

جدول (1-3): مستويات الإجابات

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم الاعتماد على المعادلة التالية لتحديد الأهمية النسبية التي اعتمدها الدراسة للتعليق

على الوسط الحسابي للمتغيرات، وهي:

الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$1.333 = 3 / (1-5) =$$

أولاً: (أقل من 2.34) أهمية نسبية منخفضة.

ثانياً: (من 2.34 - أقل من 3.67) أهمية نسبية متوسطة.

ثالثاً: (من 3.67 - 5) أهمية نسبية مرتفعة.

3-6 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال: "الصدق الظاهري والصدق البنائي"، وكما يأتي:

1- الصدق الظاهري (Face Validity)

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من

المختصين الأكاديميين من أساتذة الجامعات في تخصصات العلوم الإدارية والتربوية (12

محكماً) والموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (1)، بهدف إبداء رأيهم في فقراتها من حيث

الصياغة اللغوية، ومدى انتماء فقراتها للأبعاد، ومدى صلاحيتها لما طورت من أجله، وتم

تعديلها حسب توجيهات المحكمين، حيث تم تغيير وحذف بعض الفقرات، وإجراء

تعديلات على صياغتها اللغوية والعلمية.

2- صدق البناء (Validity)

يقصد بصدق البناء ما يمكن أن تُعبر عنه فقرات كل من متغيرات الدراسة عن المتغير الذي ينتمي إليه، ويتركز الاهتمام على أن كل متغير من متغيرات الدراسة ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات أو العبارات بصورة مناسبة وأن هذه الفقرات تقيس بالفعل هذا المتغير، وتم قياس صدق البناء من خلال الصدق الاستكشافي والتوكيدي.

أولاً- التحليل العاملي الاستكشافي

لاختبار صدق التحليل العاملي الاستكشافي استخدم الباحث برنامج (SPSS)، وجاءت نتائج

هذا التحليل كما يأتي:

1- صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)

جدول (2-3)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)

قيمة (KMO)	نسب التباين	القيم العينية (E.V)	إعادة هندسة الموارد البشرية
0.893	%16.84	7.64	إعادة هندسة ثقافة العمل
	%16.53	2.03	إعادة هندسة التدريب والتطوير
	%14.07	1.37	إعادة هندسة عمليات الأعمال
	%13.45	1.17	إعادة هندسة نُظم مكان العمل
	%60.89		المجموع

تشير بيانات الجدول (2-3) إلى أن قيمة (KMO) بلغت (0.893) وهي أعلى من الحد الأدنى

للقيمة المقبولة (0.50) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974)، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

كما يتضح من بيانات الجدول (2-3) أن القيم العينية (Eigen Value) للعوامل المستخلصة

من التحليل كانت جميعها أكبر من (1)، حيث بلغت لبعد (إعادة هندسة ثقافة العمل) ما مقداره

(7.64)، ولبعد (إعادة هندسة التدريب والتطوير) ما مقداره (2.03)، ولبعد (إعادة هندسة عمليات الأعمال) ما مقداره (1.37)، ولبعد (إعادة هندسة نُظم مكان العمل) ما مقداره (1.17)، كما أن نسب التبيان المفسرة بلغت لبعد (إعادة هندسة ثقافة العمل) ما نسبته (16.84%)، ولبعد (إعادة هندسة التدريب والتطوير) ما نسبته (16.53%)، ولبعد (إعادة هندسة عمليات الأعمال) ما نسبته (14.07)، ولبعد (إعادة هندسة نُظم مكان العمل) ما نسبته (13.45)، أي أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر ما نسبته (60.89%) من تباين المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية).

أما قيم التشعب لفقرات الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل، فقد جاءت كما يوضحها الجدول (3-3).

جدول (3-3)

قيم التشعب (التحميل لفقرات أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).

قيم التشعب				الرمز	الرقم
إعادة هندسة نُظم مكان العمل	إعادة هندسة عمليات الأعمال	إعادة هندسة التدريب والتطوير	إعادة هندسة ثقافة العمل		
			0.519	Q1	1
			0.496	Q2	2
			0.523	Q3	3
			0.681	Q4	4
			0.627	Q5	5
		0.657		Q6	6
		0.637		Q7	7
		0.667		Q8	8
		0.632		Q9	9
		0.632		Q10	10
	0.484			Q11	11
	0.643			Q12	12
	0.702			Q13	13
	0.621			Q14	14

قيم التشبع				الرمز	الرقم
إعادة هندسة نُظم مكان العمل	إعادة هندسة عمليات الأعمال	إعادة هندسة التدريب والتطوير	إعادة هندسة ثقافة العمل		
	0.727			Q15	15
0.621				Q16	16
0.654				Q17	17
0.603				Q18	18
0.590				Q19	19
0.579				Q20	20

تشير بيانات الجدول (3-3) إلى قيم التشبع لفقرات أبعاد المتغير المستقل، ويلاحظ أن أقل قيمة بلغت (0.484)، وهي قيمة الفقرة رقم (11) في بعد (إعادة هندسة عمليات الاعمال)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي الاستكشافي والبالغة (0.40) (Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعبر عن قيم تشبع مقبولة لفقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية).

2- صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي)

جدول (3-4)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (إعادة الإحياء المنظمي)

قيمة (KMO)	نسب التباين	القيم العينية (E.V)	إعادة الإحياء المنظمي
0.944	%35.33	7.73	بيئة العمل
	%19.44	4.35	صناعة المعرفة
	%17.22	4.12	صناعة المستقبل
	%71.99		المجموع

تشير بيانات الجدول (3-4) إلى أن قيمة (KMO) بلغت (0.944) وهي أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.50) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974)، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

كما يتضح من بيانات الجدول (3-4) أن القيم العينية (Eigen Value) للعوامل المستخلصة من التحليل كانت جميعها أكبر من (1)، حيث بلغت لُبعد (بيئة العمل) ما مقداره (7.73)، ولُبعد (صناعة المعرفة) ما مقداره (4.35)، لُبعد (صناعة المستقبل) ما مقداره (4.12)، كما أن نسب التباين المفسرة بلغت لُبعد (بيئة العمل) ما نسبته (35.33%)، لُبعد (صناعة المعرفة) ما نسبته (19.44%)، لُبعد (صناعة المستقبل) ما نسبته (17.22%)، أي أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة تفسر ما نسبته (71.99%) من تباين المتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي).

أما قيم التشعب لفقرات الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع، فقد جاءت كما يوضحها الجدول (3-5).

جدول (3-5)

قيم التشعب (التحميل) لفقرات أبعاد المتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).

قيم التشعب			الرمز	الرقم
صناعة المستقبل	صناعة المعرفة	بيئة العمل		
		0.650	Q21	1
		0.709	Q22	2
		0.723	Q23	3
		0.771	Q24	4
		0.628	Q25	5
	0.737		Q26	6
	0.668		Q27	7
	0.754		Q28	8
	0.735		Q29	9
	0.600		Q30	10
0.749			Q31	11
0.749			Q32	12
0.816			Q33	13
0.782			Q34	14
0.657			Q35	15

تشير بيانات الجدول (3-5) إلى قيم التشعب لفقرات أبعاد المتغير التابع، ويلاحظ أن أقل قيمة بلغت (0.60)، وهي قيمة الفقرة رقم (10) في بُعد (صناعة المعرفة)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي الاستكشافي وبالغة (0.40)، فإنها تعد كافية وتعبّر عن قيم تشعب مقبولة لفقرات كل بعد من أبعاد المتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي).

3- صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (التعلم الريادي)

جدول (3-6)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (التعلم الريادي)

قيمة (KMO)	نسب التباين	القيم العينية (E.V)	التعلم الريادي
0.940	%32.11	4.56	الخبرة المهنية
	%22.45	4.54	عملية التحول
	%15.31	4.33	المعرفة الريادية
	%69.87		المجموع

تشير بيانات الجدول (3-6) إلى أن قيمة (KMO) بلغت (0.940) وهي أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.50) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974)، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

كما يتضح من بيانات الجدول (3-6) أن القيم العينية (Eigen Value) للعوامل المستخلصة من التحليل كانت جميعها أكبر من (1)، حيث بلغت لبعد (الخبرة المهنية) ما مقداره (4.56)، ولبعد (عملية التحول) ما مقداره (4.54)، لبعد (المعرفة الريادية) ما مقداره (4.33)، كما أن نسب التباين المفسرة بلغت لبعد (الخبرة المهنية) ما نسبته (%32.11)، ولبعد (عملية التحول) ما نسبته

(22.45%)، ولُبُعد (المعرفة الريادية) ما نسبته (15.31)، أي أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة تفسر ما نسبته (69.87%) من تباين المتغير التابع (التعلم الريادي).

أما قيم التشعب لفقرات الأبعاد الثلاثة للمتغير المعدل، فقد جاءت كما يوضحها الجدول (7-3).

جدول (7-3)

قيم التشعب (التحميل) لفقرات أبعاد المتغير المعدل (التعلم الريادي) بالاعتماد على التدوير المتعامد (Vaimax).

قيم التشعب			الرمز	الرقم
المعرفة الريادية	عملية التحول	الخبرة المهنية		
		0.753	Q36	1
		0.812	Q37	2
		0.766	Q38	3
		0.806	Q39	4
		0.749	Q40	5
	0.744		Q41	6
	0.671		Q42	7
	0.750		Q43	8
	0.767		Q44	9
	0.739		Q45	10
0.810			Q46	11
0.795			Q47	12
0.737			Q48	13
0.791			Q49	14
0.755			Q50	15

تشير بيانات الجدول (7-3) إلى قيم التشعب لفقرات أبعاد المتغير المعدل، ويلاحظ أن أقل قيمة

بلغت (0.671)، وهي قيمة الفقرة رقم (7) في بُعد (عملية التحول)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل

أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي الاستكشافي والبالغة (0.40)

(Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعبّر عن قيم تشبع مقبولة لفقرات كل بعد من أبعاد المتغير

المعدل (التعلم الريادي).

ثانياً التحليل العاملي التوكيدي

لاختبار صدق التحليل العاملي التوكيدي استخدم الباحث برنامج (AMOS)، وجاءت نتائج هذا

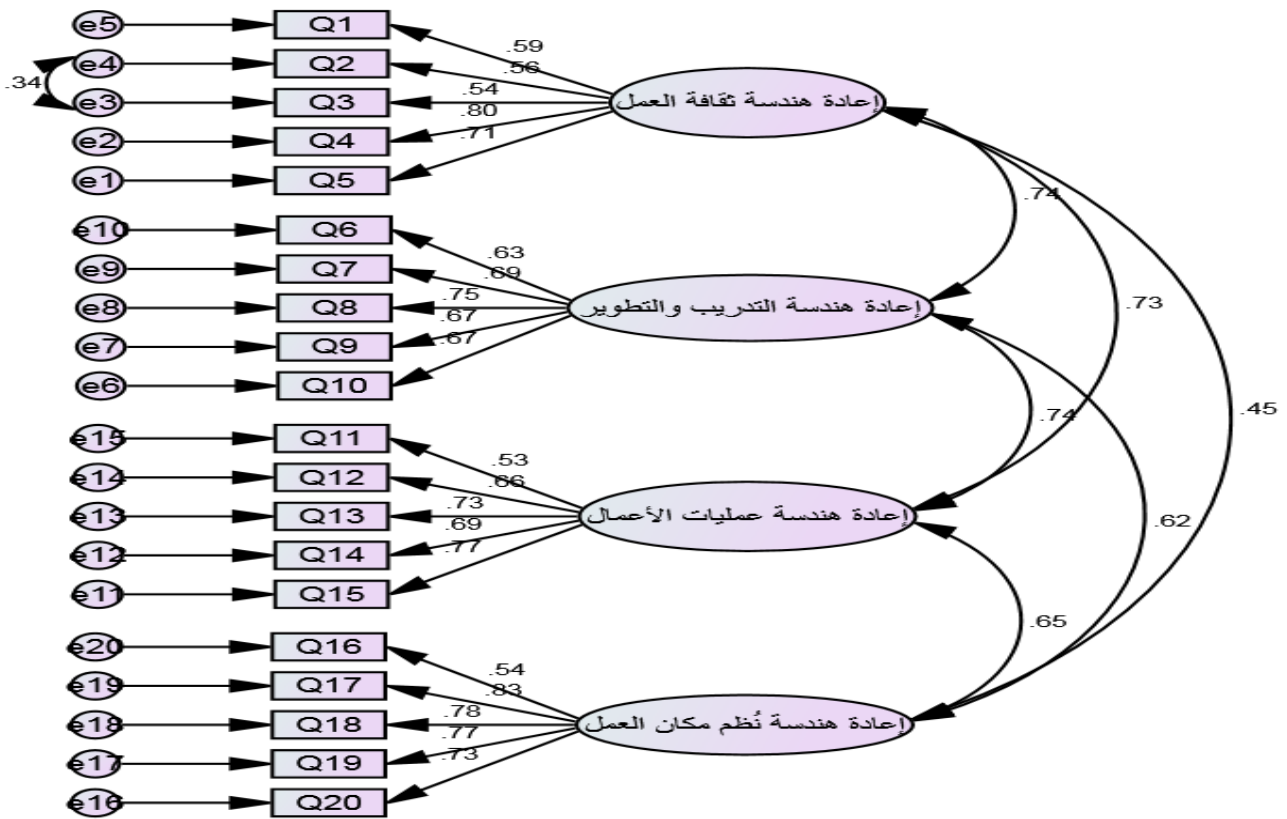
التحليل كما يأتي:

1- صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل

يوضح الشكل (1-3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)،

وفقاً لبرنامج (AMOS)، ويعرض الشكل أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المتغير

المستقل، والتي من المفترض أن تكون ممثلة لجزء من هذا البعد.



شكل (1-3): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل

(إعادة هندسة عمليات الأعمال)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي التوكيدي وباللغة (0.40) (Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعبّر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات أبعاد المتغير المستقل.

جدول (3-8)

قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية).

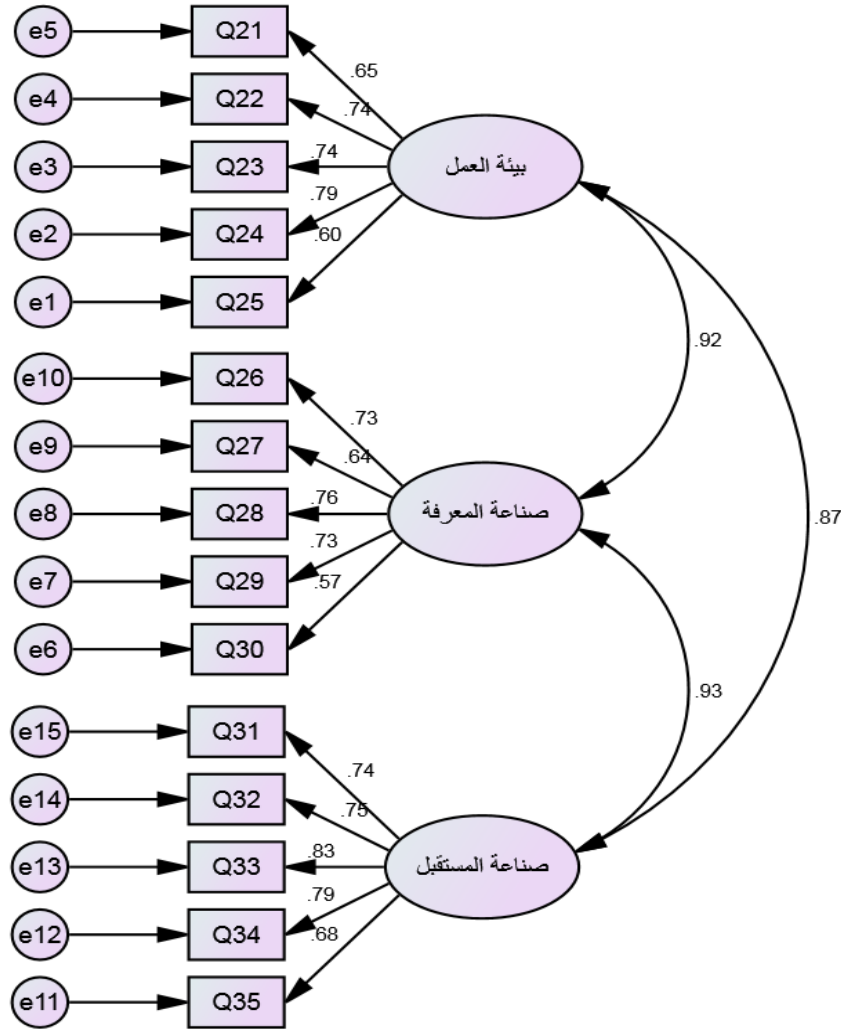
المؤشر	معيار القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
(CMIN/DF)	أكبر من 2 وأقل من 3	2.225	قبول
(GFI)	أكبر من 0.90 وأقل من 0.95	0.93	قبول
(AGFI)	أكبر من 0.85 وأقل من 0.90	0.89	قبول
(CFI)	أكبر من 0.95 وأقل من 0.97	0.96	قبول
(RMSEA)	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	0.07	قبول

CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom، GFI: Goodness of Fit Index، AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index، CFI: The comparative fit index، RMSEA: root mean square error of approximation. (Bian, 2011)

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معيار (CMIN/DF) بلغ (2.25) وهي قيمة تقع ما بين (3-2)، وتشير إلى درجة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة موائمة الجودة (GFI) (0.93) وهي أكبر من (0.90)، وهي قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر موائمة الجودة المعدل (AGFI) (0.89) وهي أكبر من (0.85)، وتدل على قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.96) وهي قيمة أكبر من (0.95) وتعد مقبولة، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) فقد بلغت (0.07) وهي قيمة أقل من الحد الأعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.09) (Bian, 2011) ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر، وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة.

2- صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع

يوضح الشكل (2-3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي)، وفقاً لبرنامج (AMOS)، ويعرض الشكل أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع، والتي من المفترض أن تكون ممثلة لجزء من هذا البعد.



شكل (2-3): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

ويلاحظ من الشكل أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.57)، وهي قيمة الفقرة (Q30) في بُعد

(صناعة المعرفة)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة

في التحليل العاملي التوكيدي والبالغة (0.50)، فإنها تعد كافية وتعبّر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات أبعاد المتغير التابع.

جدول (3-9)

قيم مؤشرات التوافق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي).

النتيجة	قيمة المؤشر	معيّار القبول	المؤشر
قبول	2.10	أكبر من 2 وأقل من 3	(CMIN/DF)
قبول	0.91	أكبر من 0.90 وأقل من 0.95	(GFI)
قبول	0.86	أكبر من 0.85 وأقل من 0.90	(AGFI)
قبول	0.97	أكبر من 0.95 وأقل من 0.97	(CFI)
قبول	0.07	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	(RMSEA)

CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom) , GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index, CFI: The comparative fit index, RMSEA: root mean square error of approximation. (Bian, 2011)

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معيار (CMIN/DF) بلغ (2.10) وهي قيمة تقع ما بين

(3-2)، وتشير إلى درجة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة موائمة الجودة (GFI) (0.91) وهي أكبر

من (0.90)، وهي قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر موائمة الجودة المعدل (AGFI)

(0.86) وهي أكبر من (0.85)، وتدل على قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة

المقارن (CFI) (0.97) وهي قيمة أكبر من (0.95) وتعد مقبولة، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي

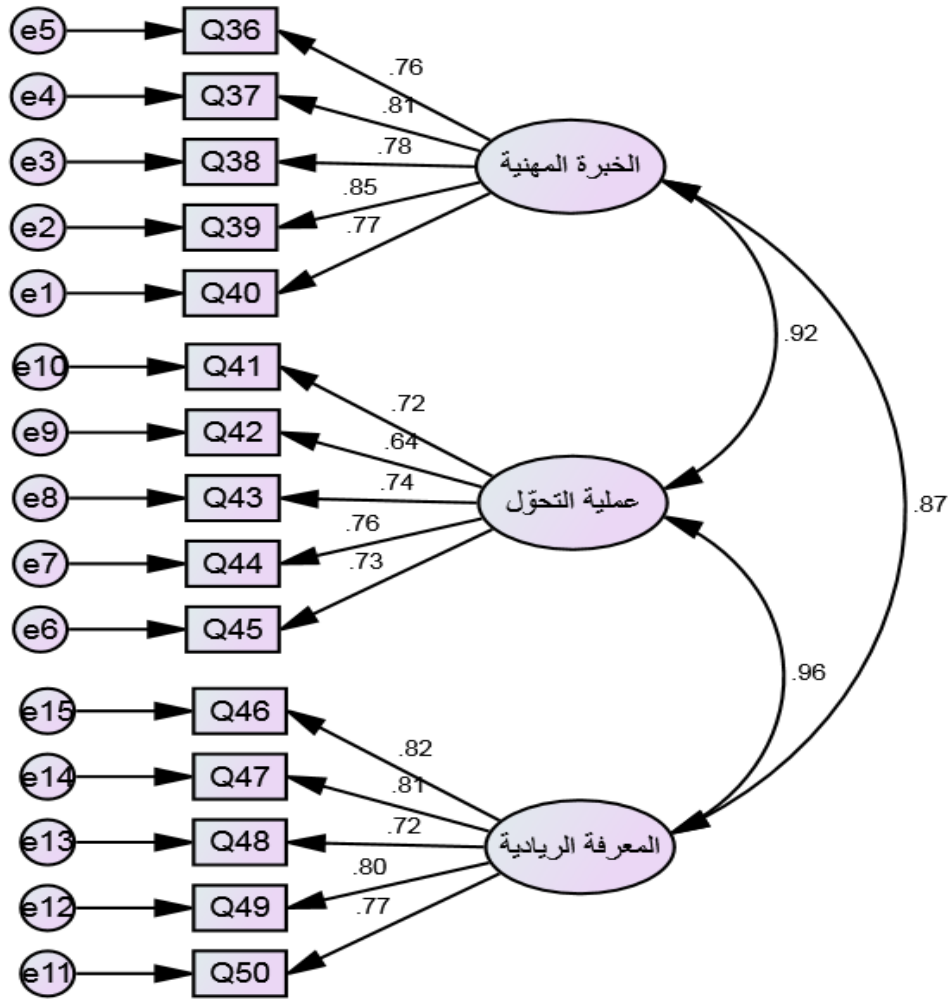
لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) فقد بلغت (0.07) وهي قيمة أقل من الحد الأعلى

الذي يجب عدم تجاوزه (0.09) (Bian, 2011)، ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا

المؤشر، وفي المجمال فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة.

3- صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المعدل

يوضح الشكل (3-3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل (التعلم الريادي)، وفقاً لبرنامج (AMOS)، ويعرض الشكل أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المعدل، والتي من المفترض أن تكون ممثلة لجزء من هذا البعد.



شكل (3-3): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل

ويلاحظ من الشكل أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.72)، وهي قيمة الفقرة (Q48) في بُعد (المعرفة الريادية)، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي التوكيدي والبالغة (0.40) (Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات أبعاد المتغير المعدل.

جدول (3-10)

قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المعدل (التعلم الريادي).

النتيجة	قيمة المؤشر	معياري القبول	المؤشر
قبول	2.90	أكبر من 2 وأقل من 3	(CMIN/DF)
قبول	0.92	أكبر من 0.90 وأقل من 0.95	(GFI)
قبول	0.88	أكبر من 0.85 وأقل من 0.90	(AGFI)
قبول	0.96	أكبر من 0.95 وأقل من 0.97	(CFI)
قبول	0.09	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	(RMSEA)

CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom), GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index, CFI: The comparative fit index, RMSEA: root mean square error of approximation (Bian, 2011).

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معيار (CMIN/DF) بلغ (2.90) وهي قيمة تقع ما بين (3-2)، وتشير إلى درجة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة موائمة الجودة (GFI) (0.92) وهي أكبر من (0.90)، وهي قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر موائمة الجودة المعدل (AGFI) (0.88) وهي أكبر من (0.85)، وتدل على قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.96) وهي قيمة أكبر من (0.95) وتعد مقبولة، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) فقد بلغت (0.09) وهي قيمة تساوي الحد الأعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.09) (Bian, 2011)، ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر، وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة.

7-3 ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار لأغراض استقرار

الأداة، واختبار كرونباخ-ألفا لضمان الاتساق الداخلي، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً- الثبات باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار

قام الباحث باختبار عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بواقع (30) فرداً، وزع عليهم أداة الدراسة وُجمعت إجاباتهم، وبعد مرور فترة زمنية (أسبوع) تم توزيع أداة الدراسة على نفس العينة، وُجمعت إجاباتهم، وقام الباحث بعد ذلك بالمقارنة بين النتائج من العينة للمرة الأولى (الاختبار) والنتائج من العينة للمرة الثانية (إعادة الاختبار) وذلك باستخدام معامل الارتباط البيني (Intraclass Correlation Coefficient)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (3-11).

جدول (3-11) اختبار معامل الارتباط البيني لمحاور الدراسة

المحور	قيمة الارتباط	الدالة الإحصائية
إعادة هندسة الموارد البشرية	0.641	**0.00
إعادة الإحياء التنظيمي	0.762	**0.00
التعلم الريادي	0.751	**0.00
المحاور ككل	0.722	**0.00

** دال عند مستوى (0.01).

تشير بيانات الجدول (3-11) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين محاور الدراسة في الاختبار وإعادة الاختبار كانت جميعها أقل من الخطأ المقبول به إحصائياً (0.01)، وهي بذلك تكون دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الارتباط بين إجابات عينة الدراسة في الاختبار وإعادة الاختبار لمحور (إعادة هندسة الموارد البشرية) (0.641)، ومحور (إعادة الإحياء المنظمي) (0.762)، ومحور التعلم الريادي (0.751) وللمحاور ككل (0.722)، مما يشير إلى ثبات أداة الدراسة.

ثانياً- الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

للتأكد من ثبات الاستبانة (أداة الدراسة) أجرى الباحث الاتساق الداخلي وفق معادلة "كرونباخ ألفا" لجميع متغيرات الدراسة المتمثلة بمحاورها الثلاث (إعادة هندسة الموارد البشرية- إعادة الإحياء المنظمي- التعلم الريادي)، وجاءت النتائج كما يأتي:

أولاً- ثبات المحور الأول (إعادة هندسة الموارد البشرية)

احتسب الباحث مستوى الثبات لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كل على حدة، ومن ثم احتسب الثبات للأبعاد مجتمعة، وفقاً لمعامل (كرونباخ - ألفا). وتعتبر فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي والثبات إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (70%) كحد أدنى، ويبين الجدول (12-3) نتائج اختبار الثبات:

جدول (12-3)

ثبات أبعاد المحور الأول (إعادة هندسة الموارد البشرية) باستخدام معامل ألفا كرونباخ
(ن=209)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.795	5	البعد الأول: إعادة هندسة ثقافة العمل
0.811	5	البعد الثاني: إعادة هندسة التدريب والتطوير
0.807	5	البعد الثالث: إعادة هندسة عمليات الأعمال
0.847	5	البعد الرابع: إعادة هندسة نظم مكان العمل
0.913	20	المحور الأول ككل

يظهر الجدول (12-3) أن "معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية بلغ (0.913)، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المحور الأول (المتغير المستقل) كل على حدة كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.795) لإعادة هندسة ثقافة العمل، و(0.811) لإعادة هندسة التدريب والتطوير، و(0.807) لإعادة هندسة عمليات الأعمال، و(0.847) لإعادة هندسة نظم مكان العمل، واستناداً إلى القاعدة المشار إليها سابقاً فإن جميع القيم كانت أكبر من (70%) وهذا ما يدل على تمتع الفقرات بالثبات.

ثانياً- ثبات المحور الثاني (إعادة الإحياء المنظمي)

احتسب الباحث مستوى الثبات لأبعاد إعادة الإحياء المنظمي كل على حدة، ومن ثم احتسب الثبات للأبعاد مجتمعة، وفقاً لمعامل (كرونباخ - ألفا). وتعتبر فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي والثبات إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (70%) كحد أدنى، ويبين الجدول (3-13) نتائج اختبار الثبات:

جدول (3-13)

ثبات أبعاد المحور الثاني (إعادة الإحياء المنظمي) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=209)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.826	5	البعد الأول: بيئة العمل
0.814	5	البعد الثاني: صناعة المعرفة
0.870	5	البعد الثالث: صناعة المستقبل
0.932	15	المحور الثاني ككل

يظهر الجدول (3-13) أن "معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد إعادة الإحياء المنظمي بلغ (0.932)، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المحور الثاني (المتغير التابع) كل على حدة كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.826) لبيئة العمل، و(0.814) لصناعة المعرفة، و(0.870) لصناعة المستقبل، واستناداً إلى القاعدة المشار إليها سابقاً فإن جميع القيم كانت أكبر من (70%) وهذا ما يدل على تمتع الفقرات بالثبات.

ثالثاً- ثبات المحور الثالث (التعلم الريادي)

قام الباحث باحتساب مستوى الثبات لأبعاد التعلم الريادي كل على حدة، ومن ثم احتسب الثبات للأبعاد مجتمعة، وفقاً لمعامل (كرونباخ - ألفا). وتعتبر فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي والثبات إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (70%) كحد أدنى، ويبين الجدول (3-14) نتائج اختبار الثبات:

جدول (3-14)

ثبات أبعاد المحور الثالث (التعلم الريادي) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=209)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.894	5	البعد الأول: الخبرة المهنية
0.843	5	البعد الثاني: عملية التحول
0.888	5	البعد الثالث: المعرفة الريادية
0.949	15	المحور الثالث ككل

يظهر الجدول (3-14) أن "معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد التعلم المنظمي بلغ (0.949)، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المحور الثالث (المتغير المعدل) كل على حدة كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.894) للخبرة المهنية، و(0.843) لعملية التحول، و(0.888) للمعرفة الريادية، واستناداً إلى القاعدة المشار إليها سابقاً فإن جميع القيم كانت أكبر من (70%) وهذا ما يدل على تمتع الفقرات بالثبات.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاداة أصبحت بشكلها النهائي مكونة من (50) فقرة وعلى هذا الاساس تم توزيعها على عينة الدراسة إلكترونياً، عبر الرابط (<https://forms.gle/Ndd2EjiPPRqkpHEj6>)، واسترجاع 209 استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وبنسبة استرداد بلغت (80.4%).

وكانت خصائصهم كما يبينها الجدول (3-15)

جدول (3-15)
توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	112	%53.6
	أنثى	97	%46.4
	المجموع	209	%100
العمر	30 سنة فأقل	83	%39.7
	31- أقل من 36 سنة	51	%24.0
	36- أقل من 41 سنة	46	%22.0
	من 41 - أقل من 46 سنة	18	%8.6
	46 سنة فأكثر	11	%5.3
	المجموع	209	%100
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع	49	%23.4
	بكالوريوس	77	%26.8
	دبلوم عالٍ	21	%10.0
	ماجستير	50	%23.9
	دكتوراه	12	%5.7
	المجموع	209	%100
طبيعة العمل	مدير عام	25	%12.0
	نائب مدير عام	18	%8.6
	رئيس قسم	91	%43.5
	موظف	75	%35.9
	المجموع	209	%100
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	75	%35.9
	من 6 - 10 سنوات	60	%28.7
	من 11 - 15 سنة	39	%18.7
	16 سنة فأكثر	35	%16.7
	المجموع	209	%100

يبين الجدول (3-1) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ضمن عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (53.6%) ونسبة الإناث (46.4%)، وعلى الرغم من أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، إلا أن الفرق بين نسبتي الذكور والإناث كان منخفضاً، ويعود ذلك لطبيعة عمل شركات السياحة والسفر التي تعتمد الذكور والإناث على حد سواء في عملها.

كما تشير بيانات الجدول المتعلقة بالعمر أن ما نسبته (39.7%) من عينة الدراسة كانوا ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وهي النسبة الأعلى تمثيلاً ضمن هذه العينة، يليهم من هم ضم الفئة العمرية (31- أقل من 36 سنة) ونسبة (24.4%)، يليهم ذوي الفئة العمرية (36- أقل من 41 سنة) ونسبة (22.0%)، ويليهم الفئة العمرية (من 41 - أقل من 46 سنة) ونسبة (8.6%)، يليهم في المرتبة الأخيرة من هم ضمن الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) ونسبة (5.3%)، مما يدل على أن شركات السياحة والسفر تستقطب الفئة الشابة في أعمالها، والتي تتميز بالطاقة والدافعية والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة والثقافات المتنوعة واللازمة لأداء أعمال هذا النوع من الشركات العاملة في القطاع السياحي.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فيلاحظ أن حاملي شهادات البكالوريوس هم الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن هذه العينة، حيث شكلت ما نسبته (26.8%)، يليهم من هم في مستوى الماجستير ونسبة (23.9%) ويليهم من هم ضمن مستوى (ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع) ونسبة (23.4%)، يليهم من هم ضمن المستوى التعليمي (دبلوم عالٍ) ونسبة (10.0%)، وفي المرتبة الأخيرة من هم ضمن المستوى (دكتوراه) ونسبة (5.7%). وتدل هذه النتيجة إلى أن معظم العاملين في شركات السياحة والسفر هم من حاملي شهادات البكالوريوس والماجستير، إذ شكلوا ما نسبته (50.7%) مجتمعين، وهذا يشير إلى أن غالبية الأعمال في شركات السياحة والسفر تتطلب شهادات عليا، وتستقطب من هم ضمن المستويات التعليمية من بكالوريوس فأعلى، بالإضافة إلى طبيعة المجتمع الأردني المتعلم.

كما تشير بيانات الجدول (3-1) إلى أن غالبية أفراد العينة هم من رؤساء الأقسام، حيث شكلوا ما نسبته (43.5%) والموظفين وبنسبة (35.9%)، في حين أن المديرين العاميين شكلوا ما نسبته (12.0%) ونواب المديرين ما نسبته (8.6%)، وتفسر هذه النتيجة بطبيعة الهياكل التنظيمية والوظيفية لشركات السياحة والسفر، إذ قد تتضمن هذه الهياكل مديراً واحداً يتبعه العديد من رؤساء الأقسام والموظفين.

وأخيراً أشارت بيانات الجدول أن ما نسبته (35.9%) من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (5 سنوات فأقل) يليهم من هم ضمن سنوات الخبرة (من 6 - 10 سنوات) وبنسبة (28.7%) ويليهم من هم ضمن سنوات الخبرة (من 11 - 15 سنة) وبنسبة (18.7%)، وفي المرتبة الأخيرة من هم ضمن سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) وبنسبة (16.7%) وتفسر هذه النتيجة بتركز معظم أفراد العينة عند سنوات الخبرة المنخفضة إلى طبيعة الفئات العمرية للعينة التي تركزت عند الفئة الشابة (30 سنة فأقل).

3-8 متغيرات الدراسة

سيتم اعتماد المتغيرات التالية :

- المتغير المستقل: إعادة هندسة الموارد البشرية، والذي اعتمد الأبعاد الآتية (إعادة هندسة ثقافة العمل - إعادة هندسة التدريب والتطوير - إعادة هندسة عمليات الاتصال - إعادة هندسة نُظم مكان العمل).
- المتغير التابع: الإحياء المنظمي، والذي اعتمد الأبعاد الآتية (بيئة العمل - صناعة المعرفة - صناعة المستقبل).

- المتغير المعدّل: التعلّم الريادي، والذي اعتمد الأبعاد الآتية (الخبرة المهنية - عملية التحول -المعرفة الريادية).

3-9 المعالجة الإحصائية

قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية بهدف وصف مجتمع الدراسة وعينتها.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) لعينة واحدة بهدف وصف مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة الثلاثة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ - ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 4- التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي بهدف التأكد من صدق البناء لأداة الدراسة.
- 5- اختبارات التوزيع الطبيعي واختبار كلموجروفسميرنوف لمعرفة مدى توزع البيانات توزعاً طبيعياً.
- 6- نموذج المعادلة المهيكلة لاختبار الفرضية الأولى وقياس أثر المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.
- 7- اختبار الانحدار الهرمي المتعدد لقياس أثر المتغير المعدل في تعديل أثر المتغير التابع على المتغير المستقل.

الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 تمهيد

2-4 وصف إجابات وتقديرات عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة

3-4 تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

4-4 اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 تمهيد

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث من خلال إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المحددة بمنهجية الدراسة.

2-4 وصف إجابات وتقديرات عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة

تم التعرف على تقديرات أفراد العينة من خلال احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، بالإضافة إلى قيمة اختبار (t) وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

1-2-4 أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية)

جدول (1-4)

الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

الأهمية النسبية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	25.44	0.59	4.05	البعد الأول: إعادة هندسة ثقافة العمل
مرتفعة	17.91	0.67	3.83	البعد الثاني: إعادة هندسة التدريب والتطوير
مرتفعة	19.16	0.68	3.90	البعد الثالث: إعادة هندسة عمليات الأعمال
مرتفعة	17.09	0.73	3.86	البعد الرابع: إعادة هندسة نظم مكان العمل
مرتفعة	24.29	0.54	3.91	المتوسط العام لإعادة هندسة الموارد البشرية

يلاحظ من خلال الجدول (1-4) أن متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأهمية النسبية

لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية تراوحت ما بين (3.83 - 4.05)، وجاء بعد إعادة هندسة ثقافة

العمل في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (4.05)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد إعادة

هندسة عمليات الأعمال، وبوسط حسابي بلغ (3.90)، وبأهمية نسبية مرتفعة، ويليه بعد إعادة هندسة نظم مكان العمل، بوسط حسابي بلغ (3.86)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد إعادة هندسة نظم مكان العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ويشير مجيء بُعد إعادة هندسة ثقافة العمل في المرتبة الأولى إلى اهتمام شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان بتطوير قيم العمل ووضع الحلول الإبداعية ودعم الابتكار هدفاً لدعم الموظفين وتوفير كافة الظروف المهيئة وصولاً لحل مشاكل العمل ولتعزيز قيمة الأداء. ومجيء بُعد إعادة هندسة نظم مكان العمل في المرتبة الأخيرة بسبب ان شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان قد لا تعطي أهمية للبيئة المادية في مكان العمل واللوجستيات التي تمكن الموظفين من انجاز مهامهم الأهمية المناسبة، وعليها الالتفات لهذا الجانب لما له من أهمية مقارنة بالابعاد الأخرى، حيث ان الظروف المادية وشعور الموظفين بالارتياح في مكان العمل من أهمية وانعكاس على الأداء.

كما تشير بيانات الجدول السابق أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية ككل بلغ (3.91) وبأهمية نسبية مرتفعة، أي أن هناك مستوى مرتفعاً من إعادة هندسة الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر العاملة في العاصمة عمان.

كما بلغت قيمة اختبار (t) (29.24)، وهي قيمة دالة إحصائياً إذ إنها أكبر من القيمة الجدولية

البالغة (1.96).

1- البعد الأول: إعادة هندسة ثقافة العمل

جدول (2-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد إعادة هندسة ثقافة العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
1	تسعى شركتنا لإعادة التفكير في إجراءات العمل.	4.18	0.72	23.59	مرتفعة
2	تحفز شركتنا على تطوير قيم العمل.	4.08	0.83	18.65	مرتفعة
3	تشجع شركتنا الحلول الابتكارية لمشاكل العمل.	4.08	0.80	19.48	مرتفعة
4	تؤمن شركتنا بتوسيع المشاركة في صناعة القرارات على جميع المستويات الإدارية.	3.97	0.85	16.41	متوسطة
5	تقدر شركتنا المهارات التي تضيف قيمة للأداء.	3.96	0.82	16.97	متوسطة
	بعد إعادة هندسة ثقافة العمل ككل	4.05	0.60	25.44	مرتفعة

يبين الجدول (2-4) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد إعادة هندسة ثقافة العمل تراوحت ما بين (3.96 - 4.18)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: " تسعى شركتنا لإعادة التفكير في إجراءات العمل " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: " تقدر شركتنا المهارات التي تضيف قيمة للأداء " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبأهمية نسبية مرتفعة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبُعد إعادة هندسة ثقافة العمل ككل بلغ (4.05)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

إن تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركات السياحة والسفر عينة الدراسة تسعى لإعادة التفكير في إجراءات العمل، فهي تحفز العاملين فيها على تطوير قيم العمل، وتشجع الحلول الابتكارية

لمشاكل العمل، مؤمنة بتوسيع المشاركة في صناعة القرارات على جميع المستويات الإدارية، مما جعل إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة عالية من الموافقة.

2- البعد الثاني: إعادة هندسة التدريب والتطوير

جدول (3-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد إعادة هندسة التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
6	تخطط شركتنا لاكتساب عاملها مهارات جديدة.	3.96	0.82	16.97	مرتفعة
7	تحدد شركتنا الاحتياجات التدريبية بناء على توجهات المنافسة المستقبلية.	3.81	0.88	13.42	مرتفعة
8	تعتمد شركتنا على أساليب تدريب تنمي القدرة على مواجهة التحديات.	3.81	0.93	12.55	مرتفعة
9	تصمم شركتنا البرامج التطويرية في إطار التحديات البيئية.	3.73	0.91	11.60	مرتفعة
10	تركز شركتنا على البرامج التي تحاكي الوضع التنافسي في السوق العالمية.	3.84	0.90	13.45	مرتفعة
	بعد إعادة هندسة التدريب والتطوير ككل	3.83	0.67	17.91	مرتفعة

يبين الجدول (3-4) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد إعادة هندسة التدريب والتطوير تراوحت ما بين (3.73 - 3.96)، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على: "تخطط شركتنا لاكتساب عاملها مهارات جديدة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على: "تصمم شركتنا البرامج التطويرية في إطار التحديات البيئية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبأهمية نسبية مرتفعة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبُعد إعادة هندسة التدريب والتطوير ككل بلغ (3.83)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن شركات السياحة والسفر عينة الدراسة تسعى لإكساب عاملها مهارات جديدة، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على توجهات المنافسة المستقبلية، واعتماد أساليب تدريب تنمي القدرة على مواجهة التحديات، بالإضافة إلى تصميم برامج تطويرية في إطار التحديات البيئية، والتركيز على البرامج التي تحاكي الوضع التنافسي في السوق العالمية، مما جعل إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة عالية من الموافقة.

3- البعد الثالث: إعادة هندسة عمليات الأعمال

جدول (4-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد إعادة هندسة عمليات الأعمال

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
11	تعمل شركتنا على دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة تتولى اجراءات العملية.	3.89	0.98	13.20	مرتفعة
12	تعمل شركتنا على تقويم الاداء الوظيفي وفقاً لإنتاجية فريق العمل.	3.93	0.91	14.68	مرتفعة
13	تهدف شركتنا إلى إثراء الوظائف من خلال تنوع مهماتها.	3.82	0.91	13.14	مرتفعة
14	تعمل شركتنا على اعادة تنظيم عملياتها وفق توجهات السوق.	3.93	0.83	16.26	مرتفعة
15	تهتم شركتنا بالتنسيق بين انشطتها للتكامل في النتائج النهائية.	3.92	0.88	15.09	مرتفعة
	بعد إعادة هندسة عمليات الاتصال ككل	3.90	0.68	19.16	مرتفعة

يبين الجدول (4-4) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد إعادة هندسة عمليات الأعمال تراوحت ما بين (3.82 - 3.93)، وجاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على: "تعمل شركتنا على تقويم الاداء الوظيفي وفقاً لإنتاجية فريق العمل في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على: "تهدف شركتنا إلى إثراء الوظائف من خلال تنويع مهماتها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبأهمية نسبية مرتفعة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعْد إعادة هندسة عمليات الأعمال ككل بلغ (3.90)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن شركات السياحة والسفر عينة الدراسة تعمل على دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة تتولى اجراءات العملية، كما تعمل على تقويم الاداء الوظيفي وفقاً لإنتاجية فريق العمل، وتهدف إلى إثراء الوظائف من خلال تنويع مهماتها، بالإضافة إلى العمل على إعادة تنظيم عملياتها وفق توجهات السوق، والاهتمام بالتنسيق بين انشطتها للتكامل في النتائج النهائية، مما جعل إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة عالية من الموافقة.

4- البعد الرابع: إعادة هندسة نُظم مكان العمل

جدول (4-5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد إعادة هندسة نظم مكان العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
16	تعتبر شركتنا بيئة العمل المادية مؤثر على إنتاجية العمل.	3.85	0.88	14.02	مرتفعة
17	تعتمد شركتنا التصميم الداخلي المرن لمكان العمل.	3.76	0.96	11.42	مرتفعة
18	توفر شركتنا المكاتب التي تلبى متطلبات أداء المهمات.	3.89	0.93	13.81	مرتفعة
19	تصمم شركتنا مساحات المباني بشكل يتوافق مع أداء المهمات.	3.87	0.97	12.89	مرتفعة
20	تهيئ شركتنا اللوجستيات اللازمة في مكان العمل بسهولة.	3.96	0.90	15.39	مرتفعة
	بعد إعادة هندسة نظم مكان العمل ككل	3.87	0.73	170.9	مرتفعة

يبين الجدول (4-5) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بُعد إعادة هندسة نظم المكان تراوحت ما بين (3.76 - 3.96)، وجاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على: " تهيئ شركتنا اللوجستيات اللازمة في مكان العمل بسهولة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على: "تعتمد شركتنا التصميم الداخلي المرن لمكان العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبأهمية نسبية مرتفعة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبُعد إعادة هندسة نُظم مكان العمل ككل بلغ (3.87)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

إن نتائج السابقة تشير إلى أن الشركات السياحية عينة الدراسة تعتبر بيئة العمل المادية مؤثر على إنتاجية العمل، لذا فهي تعتمد التصميم الداخلي المرن لمكان العمل، وتوفر المكاتب التي تلبى متطلبات أداء المهام، كما أنها تصمم مساحات المباني بشكل يتوافق مع أداء المهام، وتهيئ اللوجستيات اللازمة في مكان العمل بسهولة، مما جعل إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة عالية من الموافقة.

2-2-4 أبعاد المتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي)

جدول (4-6)

الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد إعادة الإحياء المنظمي

الأهمية النسبية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	17.09	0.72	3.85	البعد الأول: بيئة العمل
مرتفعة	14.04	0.78	3.75	البعد الثاني: صناعة المعرفة
مرتفعة	14.48	0.79	3.79	البعد الثالث: صناعة المستقبل
مرتفعة	16.49	0.70	3.80	المتوسط العام لإعادة الإحياء المنظمي

يلاحظ من خلال الجدول (4-6) أن متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأهمية النسبية لأبعاد إعادة الإحياء المنظمي تراوحت ما بين (3.75 - 3.85)، وجاء بُعد بيئة العمل في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.85)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد صناعة المستقبل، وبوسط حسابي بلغ (3.79)، وبأهمية نسبية مرتفعة، ويليه بُعد صناعة المعرفة، بوسط حسابي بلغ (3.75)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

أن مجيء بعد بيئة العمل في المرتبة الأولى يؤثر على أهمية قيام شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان بالسعي لتحقيق الرضا الوظيفي، وتقديم الدعم التكنولوجي والمرونة في العمل، لما سيقدمه من انعكاسات إيجابية على جهود العاملين في رفع الإنتاجية ودعم الشركة في المحافظة

على البقاء والمنافسة. ومجيء بعد صناعة المعرفة في المرتبة الأخير مؤشراً على تقصير شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان في دعم البحوث العلمية والاستثمار في المعلومات وتبني مناهج جديدة في العمل والتخطيط للمستقبل، وان عدم إعطاءها هذه البُعد الهمة التي يستحقها ربما نتيجة عدم الدراية الكافية بقوة تأثيره.

كما تشير بيانات الجدول السابق أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد إعادة الإحياء المنظمي ككل بلغ (3.80) وبأهمية نسبية مرتفعة، أي أن هناك مستوى مرتفعاً من إعادة الإحياء المنظمي في شركات السياحة والسفر العاملة في العاصمة عمان.

كما بلغت قيمة اختبار (t) (16.49)، وهي قيمة دالة إحصائياً إذ إنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96).

1- البعد الأول: بيئة العمل

جدول (4-7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد بيئة العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
21	تقدم شركتنا دعم تكنولوجيا كاف لجميع الوظائف	3.87	0.91	13.86	مرتفعة
22	تهدف شركتنا لتحقيق الرضا عن طريق نظم حوافز عادلة.	3.77	1.00	11.03	مرتفعة
23	توضح شركتنا المتطلبات الوظيفية لأداء المهام المطلوبة	3.91	0.94	14.11	مرتفعة
24	تتميز بيئة العمل في شركتنا بجودتها المادية.	3.79	0.90	12.67	متوسطة
25	تمتاز الوظائف داخل شركتنا بالمرونة للتكيف مع الازمات.	3.91	0.94	14.11	متوسطة
	بعد بيئة العمل ككل	3.85	0.70	16.49	مرتفعة

يبين الجدول (4-7) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد بيئة العمل تراوحت ما بين (3.77 - 3.91)، وجاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على: "توضح شركتنا المتطلبات الوظيفية لأداء المهمات المطلوبة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على: "تهدف شركتنا لتحقيق الرضا عن طريق نُظم حوافز عادلة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبأهمية نسبية مرتفعة. وتشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبيئة العمل ككل بلغ (3.85)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول، يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

إن تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركات السياحة والسفر عينة الدراسة تقدم الدعم التكنولوجي لجميع الوظائف بشكل كافٍ، وتسعى لتحقيق الرضا عن طريق نُظم حوافز عادلة، كما أنها توضح المتطلبات الوظيفية لأداء المهمات المطلوبة، وتتميز بيئة العمل فيها بجودتها المادية، بالإضافة إلى أن الوظائف فيها تمتاز بالمرونة للتكيف مع الازمات، مما جعل إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة عالية من الموافقة.

2- البعد الثاني: صناعة المعرفة

جدول (8-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد صناعة المعرفة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
26	تدعم شركتنا الاستثمار في مشاريع البحث والتطوير.	3.55	1.08	7.38	متوسطة
27	تسعى شركتنا تحقيق التعاون الاستراتيجي (التحالفات، التراخيص والاتفاقيات).	3.87	1.00	12.54	مرتفعة
28	تشجع شركتنا على ضرورة نشر المعرفة.	3.64	1.08	8.59	مرتفعة
29	تدعم شركتنا التنوع في طرق التفكير.	3.69	0.96	10.35	مرتفعة
30	توفر شركتنا شبكة إنترنت نشطة.	4.02	1.00	14.74	مرتفعة
	بعد صناعة المعرفة ككل	3.75	0.78	14.04	مرتفعة

يبين الجدول (8-4) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بُعد صناعة المعرفة تراوحت ما بين (3.55 - 4.02)، وجاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على: "توفر شركتنا شبكة إنترنت نشطة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على: "تدعم شركتنا الاستثمار في مشاريع البحث والتطوير" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبُعد صناعة المعرفة ككل بلغ (3.75)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن شركات السياحة والسفر عينة الدراسة تهتم بصناعة المعرفة من خلال تقديم الدعم للاستثمار في مشاريع البحث والتطوير، والسعي نحو تحقيق التعاون الاستراتيجي (التحالفات، التراخيص والاتفاقيات) مع الشركات والمؤسسات الأخرى، وتشجع على نشر المعرفة ودعم التنوع في طرق التفكير، بالإضافة إلى توفير وتيسير كافة السبل لذلك ومنها توفير شبكة إنترنت نشطة لطرح وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، مما جعل إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة عالية من الموافقة.

3- البعد الثالث: صناعة المستقبل

جدول (4-9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد صناعة المستقبل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
31	تتبنى شركتنا فلسفة الاستثمار في المورد البشري.	3.78	1.07	10.47	مرتفعة
32	تستشرف شركتنا تحديات المراحل المقبلة.	3.71	0.97	10.51	مرتفعة
33	تعمل شركتنا على إيجاد رؤى جديدة للتطوير.	3.86	0.93	13.42	مرتفعة
34	تمتلك شركتنا خطط طوارئ للتعامل مع أية مستجدات.	3.73	1.01	10.46	مرتفعة
35	تتبنى شركتنا مبدأ تحديد الأولويات.	3.87	0.86	14.63	مرتفعة
	بعد صناعة المستقبل ككل	3.79	0.79	14.47	مرتفعة

يبين الجدول (4-9) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد صناعة المستقبل تراوحت ما بين

(3.71 - 3.87)، وجاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على: "تتبنى شركتنا مبدأ تحديد الأولويات"

في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة

رقم (32) والتي تنص على: "تستشرف شركتنا تحديات المراحل المقبلة" في المرتبة الأخيرة،

بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبأهمية نسبية مرتفعة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعدها صناعة المستقبل ككل بلغ (3.79)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن شركات السياحة والسفر عينة الدراسة تتبنى فلسفة الاستثمار في المورد البشري، وتستشرف تحديات المراحل المقبلة، كما تعمل على إيجاد رؤى جديدة للتطوير، بالإضافة إلى أن تلك الشركات تمتلك خطط طوارئ للتعامل مع أية مستجدات، وتتبنى مبدأ تحديد الأولويات.

3-2-4 أبعاد المتغير المعدل (التعلم الريادي)

جدول (4-10)

الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التعلم الريادي

الأهمية النسبية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	12.99	0.82	3.74	البعد الأول: الخبرة المهنية
مرتفعة	13.38	0.75	3.69	البعد الثاني: عملية التحول
مرتفعة	12.16	0.81	3.68	البعد الثالث: المعرفة الريادية
مرتفعة	13.75	0.74	3.70	المتوسط العام للتعلم الريادي

يلاحظ من خلال الجدول (4-10) أن متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأهمية النسبية لأبعاد التعلم الريادي تراوحت ما بين (3.68 - 3.74)، وجاء بُعد الخبرة المهنية في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.74)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد عملية التحول، وبوسط حسابي بلغ (3.69)، وبأهمية نسبية مرتفعة، ويليه بُعد المعرفة الريادية، بوسط حسابي بلغ (3.68)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

أن مجيء بُعد الخبرة المهنية في المرتبة الأولى إنما يدل على قوة تأثير الخبرات والمعارف المتراكمة، والتجارب المتنوعة والابتكارية، على قدرة الموظفين في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان على مواجهة التحديات الجديدة وتجاوزها والعمل على تحويلها إلى فرص، بالإضافة إلى القدرة على التنبؤ بالمستقبل من حيث التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة. ومجيء بُعد المعرفة الريادية في المرتبة الأخيرة يعد يعتبر نتيجة لعدم التفات من قبل شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان للاستفادة من الأفكار لدى كافة الموظفين وتعزيز ادوارهم في حل المشكلات وبناء الاستراتيجيات الطارئة الجديدة، ويجب على هذه الشركات الاخذ بعين الاعتبار أهمية هذا البُعد من خلال الاخذ بجميع الأفكار التي تطرح من قبل الموظفين ضمن حلقات نقاشية وعمليات عصف ذهني يتم من خلالها ابراز الأفكار واسقاط خبرة المدراء وتصوراتهم المستقبلية لتحقيق اهداف الشركة والمحافظة على بقاءها.

كما تشير بيانات الجدول السابق أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التعلم الريادي ككل بلغ (3.70) وبأهمية نسبية مرتفعة، أي أن هناك مستوى مرتفعاً من التعلم الريادي في شركات السياحة والسفر العاملة في العاصمة عمان.

كما بلغت قيمة اختبار (t) (13.75)، وهي قيمة دالة إحصائياً إذ إنها أكبر من القيمة الجدولية

البالغة (1.96).

1- البعد الأول: الخبرة المهنية

جدول (4-11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد الخبرة المهنية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
36	تعزز شركتنا من دور الخبرات في تحقيق الابداع.	3.72	1.00	10.42	مرتفعة
37	تعزز شركتنا من دور قوة الملاحظة في التعرف على فرص ريادة الأعمال.	3.66	0.99	9.62	متوسطة
38	تدعم شركتنا استثمار المعرفة المتوفرة.	3.72	0.94	11.17	مرتفعة
39	تدعم شركتنا استكشاف معارف تقنية جديدة.	3.71	1.02	10.06	مرتفعة
40	تدعم شركتنا الآراء المبينة على تجارب سابقة تم تطويرها.	3.89	0.96	13.35	مرتفعة
	بعد الخبرة المهنية ككل	3.74	0.82	12.99	مرتفعة

يبين الجدول (4-11) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بُعد الخبرة المهنية تراوحت ما بين (3.66 - 3.89)، وجاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على: "تدعم شركتنا الآراء المبينة على تجارب سابقة تم تطويرها" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على: "تعزز شركتنا من دور قوة الملاحظة في التعرف على فرص ريادة الأعمال" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبأهمية نسبية متوسطة. وتشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبُعد الخبرة المهنية ككل بلغ (3.74)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

إن تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركات السياحة والسفر عينة الدراسة تهتم بالخبرة المهنية لدى موظفيها وذلك بتعزيز دور الخبرات في تحقيق الابداع، ودعم استثمار المعرفة المتوفرة، واستكشاف معارف تقنية جديدة، كما تدعم تلك الشركات الآراء الميينة على تجارب سابقة تم تطويرها، مما جعل إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة عالية من الموافقة.

2- البعد الثاني: عملية التحول

جدول (4-12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد عملية التحول

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
41	تساعد عمليات التجديد في شركتنا على التكيف مع الضغوطات البيئية.	3.75	0.94	11.42	مرتفعة
42	تعزز شركتنا مرونة تغيير الاستراتيجيات في حال حدوث خلل.	3.73	0.92	11.54	مرتفعة
43	تضع شركتنا العاملين بصورة استراتيجياتها الجديدة.	3.58	0.99	8.43	متوسطة
44	توفر شركتنا المعلومات اللازمة لنجاح فرق العمل.	3.75	0.93	11.61	مرتفعة
45	تمنح شركتنا الصلاحيات لفرق العمل لمعالجة المشكلات التي تواجهها اثناء تنفيذ المهمات.	3.66	0.99	9.62	متوسطة
	بعد عملية التحول ككل	3.69	0.75	13.38	مرتفعة

يبين الجدول (4-12) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بُعد عملية التحول تراوحت ما بين

(3.58 - 3.75)، وجاءت الفقرة رقم (44) والتي تنص على: "توفر شركتنا المعلومات اللازمة

لنجاح فرق العمل" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبأهمية نسبية مرتفعة،

كما جاءت الفقرة رقم (43) والتي تنص على: "تضع شركتنا العاملين بصورة استراتيجياتها الجديدة"

في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تشير البيانات

في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لُبعد عملية التحول ككل بلغ (3.69)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن شركات السياحة والسفر عينة الدراسة تهتم بعملية التحول، إذ تساعد عمليات التجديد في تلك الشركات على التكيف مع الضغوطات البيئية، وتعزز من مرونة تغيير الاستراتيجيات في حال حدوث خلل، وتوفر المعلومات اللازمة لنجاح فرق العمل، مما جعل إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة عالية من الموافقة.

3- البعد الثالث: المعرفة الريادية

جدول (4-13)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقيمة اختبار (t) على بُعد المعرفة الريادية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الأهمية النسبية
46	تدعم شركتنا ممارسة الذكاء الجمعي.	3.56	1.00	7.99	متوسطة
47	تعزز شركتنا من ممارسات اليقظة الاستراتيجية.	3.67	0.94	10.21	مرتفعة
48	تدعم شركتنا التعلم من الافكار الجديدة.	3.84	0.91	13.37	مرتفعة
49	تهدف شركتنا لتحويل الأفكار إلى ممارسات.	3.72	0.97	10.68	مرتفعة
50	تشجع شركتنا على حل المشكلات المرتبطة بسوق العمل باستخدام العصف الذهني.	3.64	1.06	8.77	متوسطة
	بعد صناعة المعرفة الريادية ككل	3.68	0.81	12.16	مرتفعة

يبين الجدول (4-13) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بُعد المعرفة الريادية تراوحت ما بين

(3.56 - 3.84)، وجاءت الفقرة رقم (48) والتي تنص على: " تدعم شركتنا التعلم من الافكار

الجديدة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (46) والتي تنص على: " تدعم شركتنا ممارسة الذكاء الجمعي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لُبعد المعرفة الريادية ككل بلغ (3.68)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار (t) في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن شركات السياحة والسفر عينة الدراسة تسعى للحصول على المعرفة الريادية من خلال التعزيز من ممارسات اليقظة الاستراتيجية، ودعم التعلم من الافكار الجديدة، وكذلك تحويل الأفكار إلى ممارسات، مما جعل إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة عالية من الموافقة.

3-4 تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

قام الباحث بالتأكد من مدى ملائمة البيانات لتحليل الإنحدار المتعدد، من خلال الاختبارات

الآتية:

1- اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة استخدم الباحث اختبار (Kolmogorov-

(Smirnov(K-S)، وجاءت النتائج موضحة في الجدول (4-14).

الجدول (4-14)

التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov (K-S)

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	البعد
0.110	0.112	إعادة هندسة ثقافة العمل
0.133	0.130	إعادة هندسة التدريب والتطوير
0.144	0.136	إعادة هندسة عمليات الأعمال
0.171	0.119	إعادة هندسة نُظم مكان العمل
0.201	0.129	بيئة العمل
0.221	0.173	صناعة المعرفة
0.233	0.103	صناعة المستقبل
0.177	0.107	الخبرة المهنية
0.109	0.112	عملية التحول
0.09	0.102	المعرفة الريادية

يظهر الجدول (4-14) أن بيانات الدراسة الحالية المستخدمة في التحليل الإحصائي كانت ذات

توزيع طبيعي، إذ تبين عدم وجود فروق إحصائية بين توزيع قيم المتغيرات وقيم التوزيع

الطبيعي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- اختبار عدم التداخل الخطي

استخدم الباحث اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor

والتباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من مستوى التداخل الخطي بين أبعاد المتغير

المستقل.

الجدول (4-15)

نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المعدل

Collinearity Statistics		المتغيرات
التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	
المتغير المستقل		
0.585	1.71	إعادة هندسة ثقافة العمل
0.476	2.10	إعادة هندسة التدريب والتطوير
0.412	1.95	إعادة هندسة عمليات الأعمال
0.629	1.56	إعادة هندسة نُظْم مكان العمل
المتغير المعدل		
0.310	3.22	الخبرة المهنية
0.246	4.06	عملية التحول
0.274	3.65	المعرفة الريادية

يبين الجدول (4-15) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت جميعها أكبر من العدد

(1) وأقل من العدد (5)، كما انحصرت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.01) و(1)،

وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.

3- نتائج اختبار استقلالية أبعاد متغيرات الدراسة

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين متغيرات

الدراسة، ولمعرفة مدى ملائمة بيانات نموذج الدراسة للتحليل، وذلك بهدف الكشف عن وجود

مشكلة ارتباط خطي بينها. والجدول رقم (4-16) يوضّح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات

كالآتي:

الجدول (4-16)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات في الدراسة

المتغيرات	إعادة هندسة ثقافة العمل	إعادة هندسة التدريب والتطوير	إعادة هندسة عمليات الأعمال	إعادة هندسة نظم مكان العمل	بيئة العمل	صناعة المعرفة	صناعة المستقبل	الخبرة المهنية	عملية التحول	المعرفة الريادية
إعادة هندسة ثقافة العمل	1									
إعادة هندسة التدريب والتطوير	.597**	1								
إعادة هندسة عمليات الأعمال	.559**	.617**	1							
إعادة هندسة نظم مكان العمل	.381**	.551**	.543**	1						
بيئة العمل	.451**	.619**	.523**	.711**	1					
صناعة المعرفة	.390**	.563**	.550**	.742**	.770**	1				
صناعة المستقبل	.399**	.545**	.509**	.650**	.741**	.788**	1			
الخبرة المهنية	.422**	.563**	.597**	.684**	.756**	.617**	.535**	1		
عملية التحول	.483**	.571**	.531**	.711**	.695**	.777**	.764**	.606**	1	
المعرفة الريادية	.514**	.604**	.558**	.689**	.699**	.757**	.723**	.731**	.631**	1

يبين جدول (4-16) أن العلاقات الارتباطية بين أبعاد الدراسة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيم الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل كانت

أقل من (0.80) (Lindner, Puck & Verbeke, 2020)، وبهذا يحكم على البيانات بعدم

وجود ارتباط تام بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغيرات الأخرى.

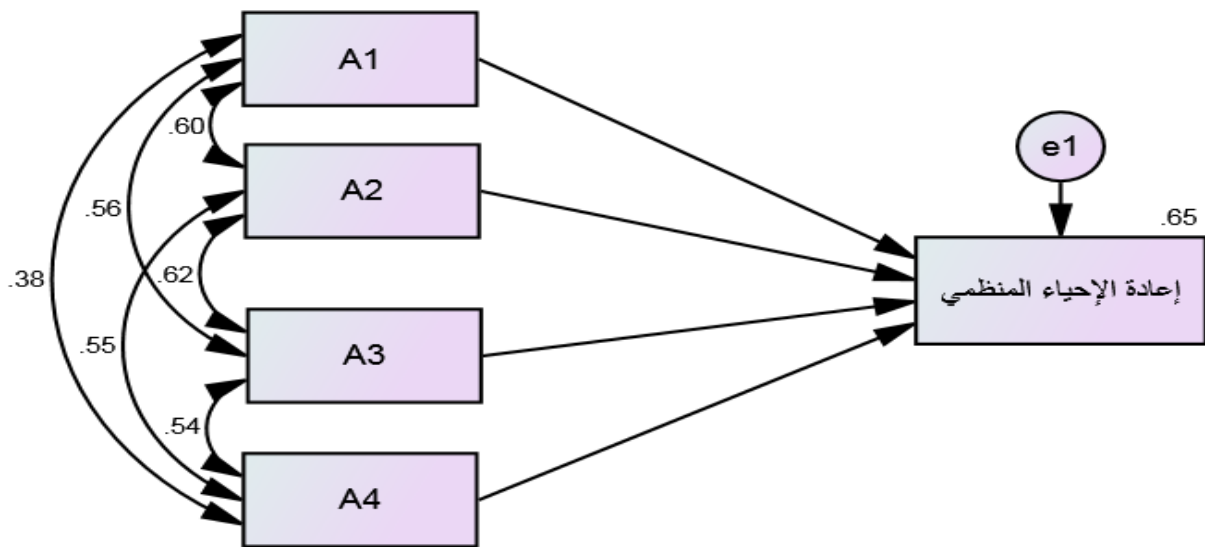
4-4 اختبار الفرضيات

1-4-4 الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على إعادة الإحياء المنظمي لشركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) من خلال برنامج

(AMOS)، وكما هو موضح في الشكل (1-4).



شكل (1-4): شكل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

كما يبين الجدول (17-4) نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (4-17)

تحليل فرضية أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء المنظمي

معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير		
0.65	0.00	3.45	0.20	إعادة الإحياء المنظمي	←	إعادة هندسة ثقافة العمل
	0.00	3.73	0.22	إعادة الإحياء المنظمي	←	إعادة هندسة التدريب والتطوير
	0.00	4.55	0.32	إعادة الإحياء المنظمي	←	إعادة هندسة عمليات الاعمال
	0.00	10.84	0.57	إعادة الإحياء المنظمي	←	إعادة هندسة نظم مكان العمل

تشير بيانات الجدول (4-17) أن قيمة (β) عند بُعد (إعادة هندسة ثقافة العمل) بلغت (0.20)

وأن قيمة T عنده هي (3.45)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد في

الإحياء المنظمي هو أثر معنوي، أما قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة التدريب والتطوير) قد بلغت

(0.22) وان قيمة T عنده هي (3.73) وبمستوى دلالة (sig=0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا

البعد في الإحياء المنظمي هو أثر معنوي وقد بلغت قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة عمليات الأعمال)

(0.32) وقيمة T عنده هي (4.55) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا

البعد في الإحياء المنظمي هو أثر معنوي، كما بلغت قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة نظم مكان

العمل) (0.57) وقيمة T عنده هي (10.84) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن

أثر هذا البعد في الإحياء المنظمي هو أثر معنوي. ومن خلال قيم β المشار إليها يتبين أن بُعد

إعادة هندسة نظم مكان العمل كأحد أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كان له التأثير الأكبر على

إعادة الإحياء المنظمي، تبعه بُعد إعادة هندسة عمليات الاعمال، ثم بُعد إعادة هندسة التدريب

والتطوير وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير بُعد إعادة هندسة ثقافة العمل.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على إعادة الإحياء المنظمي لشركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

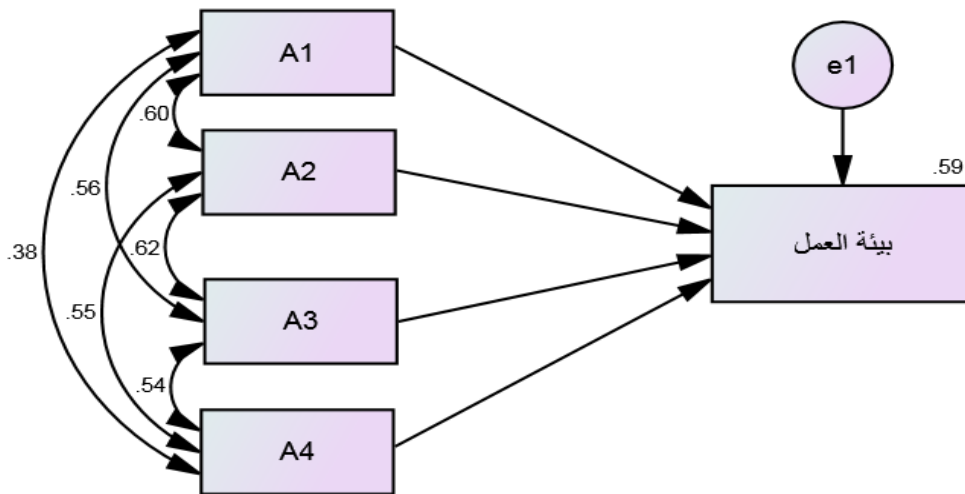
وبعد أن قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، سيتم اختبار الفرضيات المتفرعة عنها، وكما يأتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H01-1: لا يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على بيئة العمل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) من خلال برنامج

(AMOS)، وكما هو موضح في الشكل (2-4).



شكل (2-4): شكل اختبار الفرضية الفرعية الأولى

كما يبين الجدول (4-18) نتائج الفرضية الفرعية الأولى

جدول (4-18)

تحليل فرضية أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في بيئة العمل

معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير	
0.59	0.00	12.45	0.750	←	إعادة هندسة ثقافة العمل
	0.00	4.12	0.269	←	إعادة هندسة التدريب والتطوير
	0.00	5.53	0.35	←	إعادة هندسة عمليات الاعمال
	0.00	9.02	0.52	←	إعادة هندسة نظم مكان العمل

تشير بيانات الجدول (4-18) أن قيمة (β) عند بُعد (إعادة هندسة ثقافة العمل) بلغت (0.750)

وأن قيمة T عنده هي (12.45)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد

في بيئة العمل هو أثر معنوي، أما قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة التدريب والتطوير) قد بلغت

(0.269) وإن قيمة T عنده هي (4.12) وبمستوى دلالة (sig=0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا

البُعد في بيئة العمل هو أثر معنوي وقد بلغت قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة عمليات الأعمال)

(0.35) وقيمة T عنده هي (5.53) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد

في بيئة العمل هو أثر معنوي، كما بلغت قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة نظم مكان العمل) (0.52)

وقيمة T عنده هي (9.02) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد في بيئة

العمل هو أثر معنوي. ومن خلال قيم β المشار إليها يتبين أن بُعد إعادة هندسة نظم مكان العمل

كأحد أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كان له التأثير الأكبر على بيئة العمل، تبعه بُعد إعادة

هندسة نظم مكان العمل، ثم بُعد إعادة هندسة عمليات الاعمال، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث

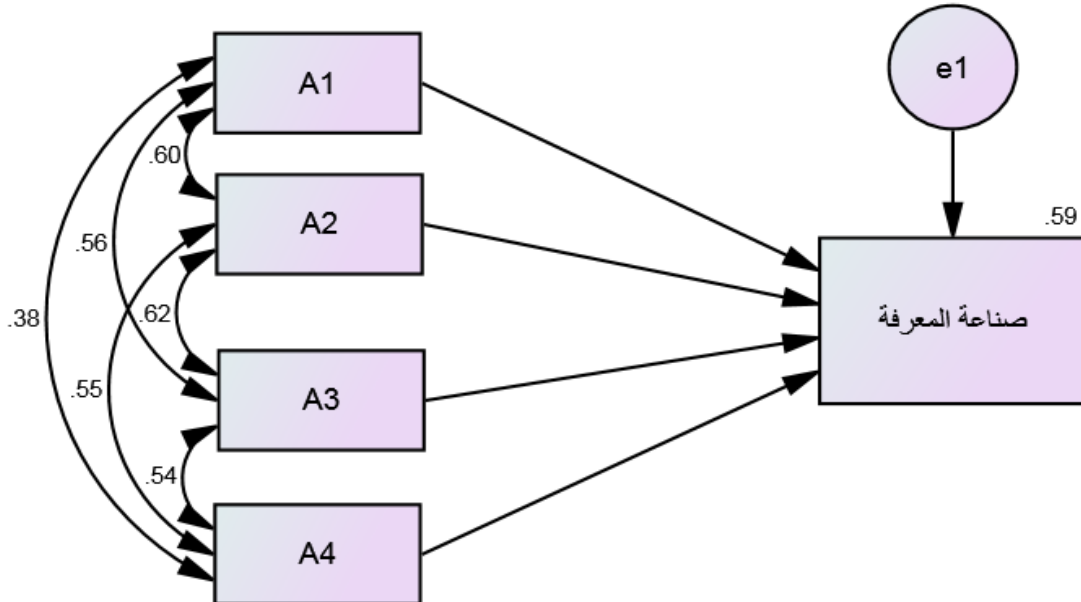
قوة التأثير بُعد إعادة هندسة التدريب والتطوير.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على بيئة العمل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H01-2: لا يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على صناعة المعرفة في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) من خلال برنامج (AMOS)، وكما هو موضح في الشكل (3-4).



شكل (3-4): شكل اختبار الفرضية الفرعية الثانية

كما يبين الجدول (4-19) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

جدول (4-19)

تحليل فرضية أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في صناعة المعرفة

معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير	
0.595	0.96	0.05	0.003	←	إعادة هندسة ثقافة العمل
	0.014	2.48	0.160	←	إعادة هندسة التدريب والتطوير
	0.028	2.22	0.138	←	إعادة هندسة عمليات الاعمال
	0.00	10.31	0.579	←	إعادة هندسة نظم مكان العمل

تشير بيانات الجدول (4-19) أن قيمة (β) عند بُعد (إعادة هندسة ثقافة العمل) بلغت (0.003)

وأن قيمة T عنده هي (0.05)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.96) مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد في

صناعة المعرفة هو أثر غير معنوي، أما قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة التدريب والتطوير) قد بلغت

(0.160) وإن قيمة T عنده هي (2.48) وبمستوى دلالة (sig=0.014) مما يشير إلى أن أثر هذا

البُعد في صناعة المعرفة هو أثر معنوي وقد بلغت قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة عمليات الأعمال)

(0.138) وقيمة T عنده هي (2.22) وبمستوى دلالة (Sig = 0.028) مما يشير إلى أن أثر هذا

البُعد في صناعة المعرفة هو أثر معنوي، كما بلغت قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة نظم مكان العمل)

(0.579) وقيمة T عنده هي (10.31) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا

البُعد في صناعة المعرفة هو أثر معنوي. ومن خلال قيم β المشار إليها يتبين أن بعد إعادة هندسة

نظم مكان العمل كأحد أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كان له التأثير الأكبر على صناعة

المعرفة، تبعه بعد إعادة هندسة التدريب والتطوير، ثم بعد إعادة هندسة عمليات الاعمال، وجاء في

المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير بعد إعادة هندسة ثقافة العمل.

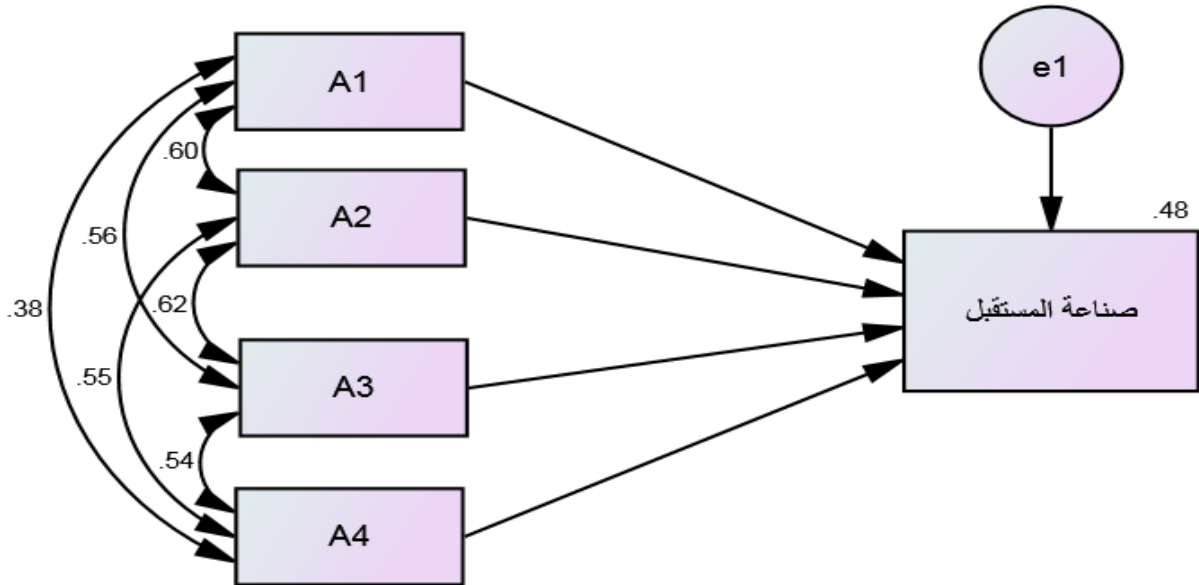
وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نُظم مكان العمل) على صناعة المعرفة في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H01-3: لا يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نُظم مكان العمل) على صناعة المستقبل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) من خلال برنامج

(AMOS)، وكما هو موضح في الشكل (4-4).



شكل (4-4): شكل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (4-20)

تحليل فرضية أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في صناعة المستقبل

معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير	
0.483	0.00	5.16	0.342	←	إعادة هندسة ثقافة العمل
	0.00	3.62	0.211	←	إعادة هندسة التدريب والتطوير
	0.00	7.88	0.466	←	إعادة هندسة عمليات الاعمال
	0.00	11.25	0.502	←	إعادة هندسة نظم مكان العمل

تشير بيانات الجدول (4-20) أن قيمة (β) عند بُعد (إعادة هندسة ثقافة العمل) بلغت (0.342) وأن قيمة T عنده هي (5.16)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد في صناعة المستقبل هو أثر معنوي، أما قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة التدريب والتطوير) قد بلغت (0.211) وإن قيمة T عنده هي (3.62) وبمستوى دلالة (sig=0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد في صناعة المستقبل هو أثر معنوي، وقد بلغت قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة عمليات الأعمال) (0.466) وقيمة T عنده هي (7.88) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد في صناعة المستقبل هو أثر معنوي، كما بلغت قيمة β عند بُعد (إعادة هندسة نظم مكان العمل) (0.502) وقيمة T عنده هي (11.25) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد في صناعة المعرفة هو أثر معنوي. ومن خلال قيم β المشار إليها يتبين أن بُعد إعادة هندسة نظم مكان العمل كأحد أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كان له التأثير الأكبر على صناعة المستقبل، تبعه بُعد إعادة هندسة عمليات الأعمال، ثم بُعد إعادة هندسة ثقافة العمل، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير بعد إعادة هندسة التدريب والتطوير.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية

البديلة: يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب

والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نُظم مكان العمل) على صناعة المستقبل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

2-4-4 الفرضية الرئيسية الثانية

H02 : لا يُعدل التعلّم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء التنظيمي

لشركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

استخدم الباحث تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لبيان أثر التعلّم الريادي في تعديل أثر أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة هندسة نُظم مكان العمل) في إعادة الإحياء المنظمي في شركات السياحة في العاصمة عمان، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (21-4).

جدول (21-4)

تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر التعلّم الريادي في تعديل أثر أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	β	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	β		
0.000	15.801	0.603	0.00	3.45	0.20	إعادة هندسة ثقافة العمل	الإحياء المنظمي
0.000	5.601	0.331	0.00	3.73	0.22	إعادة هندسة التدريب والتطوير	
0.030	7.88	0.413	0.00	4.55	0.32	إعادة هندسة عمليات الاعمال	
0.029	16.98	0.64	0.00	10.84	0.57	إعادة هندسة نظم مكان العمل	
0.000	17.869	0.679				التعلّم الريادي	
	0.832			0.650		معامل التحديد R^2	
	0.182			0.650		ΔR^2	
	184.15			124.21		ΔF	
	0.000			0.000		Sig ΔF	

يعرض الجدول (21-4) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج

النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة الممثلة

ب(إعادة هندسة الموارد البشرية) في إعادة الإحياء المنظمي، حيث كانت قيمة ($F=124.21$) وبمستوى دلالة ($\text{sig } F= 0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.650$) وهذا يشير إلى أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته (65.0%) من التباين الحاصل في (إعادة الإحياء المنظمي).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (التعلم الريادي) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (18.2%) وهذه الزيادة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F=184.15$) وبمستوى دلالة ($\text{sig } \Delta F=0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\beta =0.679$) عند (التعلم الريادي) وقيمة ($t=17.869$) وبمستوى دلالة ($\text{sig}.=0.000$) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للتعلم الريادي في تعديل (تحسين) أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء المنظمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة (18.2%) لترتفع من (65.0%) إلى (83.2%). وعليه ترفض الفرضية الرئيسية العدمية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يُعدل التعلم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء التنظيمي لشركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وبعد أن تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، قام الباحث باختبار الفرضيات المتفرعة منها، وجاءت النتائج كما يأتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى

H02-1: لا يعدل التعلم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على بيئة العمل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-22).

تحليل الانحدار الهرمي لأثر التعلم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على بيئة العمل

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	β	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	β		
0.000	14.45	0.772	0.00	12.45	0.750	إعادة هندسة ثقافة العمل	بيئة العمل
0.000	5.01	0.431	0.00	4.12	0.269	إعادة هندسة التدريب والتطوير	
0.000	6.97	0.521	0.00	5.53	0.350	إعادة هندسة عمليات الاعمال	
0.000	14.74	0.597	0.00	9.02	0.52	إعادة هندسة نظم مكان العمل	
0.000	15.64	0.621				التعلم الريادي	
0.745			0.590			معامل التحديد R^2	
0.155			0.590			ΔR^2	
142.65			98.22			ΔF	
0.000			0.000			Sig ΔF	

يعرض الجدول (4-22) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة الممثلة بـ(إعادة هندسة الموارد البشرية) على بيئة العمل كأحد أبعاد إعادة الإحياء المنظمي، حيث كانت قيمة ($F=98.22$) وبمستوى دلالة ($\text{sig } F= 0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.590$) وهذا يشير إلى أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته (59.0%) من التباين الحاصل في بُعد (بيئة العمل).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (التعلم الريادي) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (15.5%) وهذه الزيادة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F=142.65$) وبمستوى دلالة ($\text{sig } \Delta F=0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\beta =0.621$) عند (التعلم الريادي) وقيمة ($t=15.64$) وبمستوى دلالة ($\text{sig}.=0.000$) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للتعلم

الريادي في تعديل (تحسين) أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على (بيئة العمل) كأحد أبعاد إعادة الإحياء المنظمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة (15.5%) لترتفع من (59.0%) إلى (74.5%) .

وعليه ترفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يُعدل التعلّم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على بيئة العمل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

2- الفرضية الفرعية الثانية

H02-2: لا يُعدل التعلّم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المعرفة

في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-23).

تحليل الانحدار الهرمي لأثر التعلّم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المعرفة

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	β	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	β		
0.02	2.14	0.188	0.96	0.05	0.003	إعادة هندسة ثقافة العمل	صناعة المعرفة
0.000	4.11	0.388	0.014	2.48	0.160	إعادة هندسة التدريب والتطوير	
0.000	5.77	0.422	0.028	2.22	0.138	إعادة هندسة عمليات الاعمال	
0.000	18.74	0.634	0.000	10.31	0.579	إعادة هندسة نظم مكان العمل	
0.000	21.43	0.702				التعلّم الريادي	
	0.781			0.595		معامل التحديد R ²	
	0.186			0.595		ΔR^2	
	167.87			105.32		ΔF	
	0.000			0.000		Sig ΔF	

يعرض الجدول (4-23) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج

النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة الممثلة

ب (إعادة هندسة الموارد البشرية) على صناعة المعرفة كأحد أبعاد إعادة الإحياء المنظمي، حيث كانت قيمة (F=105.32) وبمستوى دلالة (sig F= 0.000) وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة معامل التحديد (R²=0.595) وهذا يشير إلى أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته (59.5%) من التباين الحاصل في بعد (صناعة المعرفة).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (التعلم الريادي) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R² بنسبة (18.6%) وهذه الزيادة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة (Δ F=167.87) وبمستوى دلالة (sig Δ F=0.000) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة (β =0.702) عند (التعلم الريادي) وقيمة (t=21.43) وبمستوى دلالة (sig.=0.000) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للتعلم الريادي في تعديل (تحسين) أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على (صناعة المعرفة) كأحد أبعاد إعادة الإحياء المنظمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة (18.6%) لترتفع من (59.5%) إلى (78.1%).

وعليه ترفض الفرضية الفرعية العدمية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يُعدل التعلّم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المعرفة في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05).

3- الفرضية الفرعية الثالثة

4- H02-3: لا يعدل التعلم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المستقبل

في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).

جدول (4-24).

تحليل الانحدار الهرمي لأثر التعلم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المستقبل

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	β	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	β		
0.02	6.74	0.445	0.00	5.16	0.342	إعادة هندسة ثقافة العمل	صناعة المستقبل
0.000	4.22	0.379	0.00	3.62	0.211	إعادة هندسة التدريب والتطوير	
0.000	5.47	0.511	0.00	7.88	0.466	إعادة هندسة عمليات الاعمال	
0.000	14.56	0.624	0.00	11.25	0.502	إعادة هندسة نظم مكان العمل	
0.000	16.22	0.678				التعلم الريادي	
	0.721			0.483		معامل التحديد R^2	
	0.238			0.483		ΔR^2	
	198.22			117.55		ΔF	
	0.000			0.000		Sig ΔF	

يعرض الجدول (4-24) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج

النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة الممثلة

ب(إعادة هندسة الموارد البشرية) على صناعة المستقبل كأحد أبعاد إعادة الإحياء المنظمي، حيث

كانت قيمة ($F=117.55$) وبمستوى دلالة ($\text{sig } F= 0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت

قيمة معامل التحديد ($R^2=0.483$) وهذا يشير إلى أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية قد فسرت

ما نسبته (48.3%) من التباين الحاصل في بعد (صناعة المستقبل).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (التعلم الريادي) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل

التحديد R^2 بنسبة (23.8%) وهذه الزيادة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F=198.22$)

وبمستوى دلالة ($\text{sig } \Delta F=0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\beta =0.678$) عند

(التعلم الريادي) وقيمة ($t=16.22$) وبمستوى دلالة ($\text{sig}.=0.000$) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للتعلم

الريادي في تعديل (تحسين) أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على (صناعة المستقبل) كأحد أبعاد إعادة الإحياء المنظمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة (23.8%) لترتفع من (48.3%) إلى (72.1%).

وعليه ترفض الفرضية الفرعية العدمية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
يُعدّل التعلّم الريادي من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على صناعة المستقبل في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 تمهيد

2-5 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

3-5 مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

4-5 التوصيات

5-5 دراسات مستقبلية مقترحة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5-1 تمهيد

في هذا الفصل تم مناقشة النتائج في ضوء ما أسفرت عنه عملية التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة والهادفة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء المنظمي بوجود التعلم الريادي كمتغير معدل في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان.

5-2 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

5-2-1 مناقشة أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) جاءت مرتفعة بشكل عام، وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، حيث جاء بعد إعادة هندسة ثقافة العمل في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (4.05)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد إعادة هندسة عمليات الأعمال، وبوسط حسابي بلغ (3.90)، وبأهمية نسبية مرتفعة، ويليه بُعد إعادة هندسة نظم مكان العمل، بوسط حسابي بلغ (3.86)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد إعادة هندسة نظم مكان العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يشير إلى اهتمام شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان بعملية إعادة هندسة الموارد البشرية، لما لهذه العملية من أهمية في التطور والتقدم ومواجهة الصعوبات والعوائق التي تعترض ذلك، والتوصل لكل ما هو جديد في تحسين العمل والأداء وكذلك تطوير المخرجات، والوصول

للاحترافية، والتحسين المستمر للخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف والغايات، واستغلال المصادر المتوفرة بأسلوب متميز.

كما يمكن تفسير اهتمام شركات السياحة والسفر بإعادة هندسة الموارد البشرية بشكل عام، لما لإعادة هندسة الموارد البشرية من أهمية وأثر إيجابي في تطوير قيم العمل والتوصل إلى حلول ابتكارية تضمن التحسين من نوعية القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات التي قد تحدث في العمل، بالإضافة إلى تحسين وضعها التنافسي من خلال تدريب العاملين فيها لإكسابهم معارف ومهارات جديدة، والوصول بهم إلى الكفاءة وفعالية الأداء.

ويفسر الباحث نتيجة حصول بُعد إعادة هندسة ثقافة العمل على أكبر أهمية نسبية كأحد أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في سعي شركات السياحة والسفر إلى دعم أنشطة البحث والتطوير للوصول إلى ابتكارات في الخدمات المقدمة، وتبنيها للحلول الابتكارية والأفكار الجديدة بغية تعزيز الشعور بالعضوية والانتماء وتبادل الأفكار داخل الشركة واستدامتها، وتطوير خدماتها المقدمة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Rinaldi, Montanari & Bottani (2015 التي بينت نتائجها وجود مستوى مرتفع من تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في المؤسسات الحكومية في إيطاليا، واتفقت كذلك معهم نتيجة دراسة سلامة وأحمد (2017)، التي أظهرت نتائجها أن المؤسسات الفندقية في مصر تهتم بإعادة هندسة الموارد البشرية، وأن تطبيقها في تلك المؤسسات الفندقية ذو مستوى مرتفع.

5-2-2 مناقشة نتائج أبعاد إعادة الإحياء المنظمي

أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لأبعاد إعادة الإحياء المنظمي جاءت مرتفعة بشكل عام، وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، إذ جاء بُعد بيئة العمل في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ

(3.85)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد صناعة المستقبل، وبوسط حسابي بلغ (3.79)، وبأهمية نسبية مرتفعة، ويليه بُعد صناعة المعرفة، بوسط حسابي بلغ (3.75)، وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يشير إلى أن شركات السياحة والسفر تسعى وباستمرار إلى التحسين من بيئة العمل من خلال تقديم الدعم التكنولوجي لجميع الوظائف وتوضيح المتطلبات الوظيفية لأداء المهام المطلوبة من العاملين فيها، بالإضافة إلى اهتمام تلك الشركات بصناعة المعرفة والمستقبل من خلال دعم مشاريع البحث والتطوير والتحسين المستمر في طرق التفكير والتشجيع على الابداع والابتكار، والاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه، ووضع خطط طوارئ دقيقة وفعالة للتعامل مع أية مستجدات قد تحدث في بيئة العمل.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بإدراك شركات السياحة والسفر أهمية إعادة الإحياء المنظمي، وكل ما يؤدي إليها، باعتبارها انعكاساً لقدرة إدارة تلك الشركات في التعامل مع التغيير والاستجابة للتجديد الحاصل، وارتباط الإحياء المنظمي بمختلف أبعاده بفاعلية الأداء على مستوى الشركة وعلى مستوى العاملين فيها، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية والتنافس في بيئة عملها، والاهتمام كذلك بالجهود الهادفة للتخطيط وتنسيق وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع المعايير والمقاييس المناسبة والمقبولة لمواجهة التحديات والتغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال.

كما يفسر الباحث حصول بُعد بيئة العمل على أعلى أهمية نسبية في أن شركات السياحة والسفر، تسعى لأن تتميز بيئة العمل فيها بالجودة المادية والمرونة في التكيف مع الأزمات ومواجهة التحديات سواء أكانت على المستوى الداخلي أم الخارجي، كما أن بيئة العمل تعد انعكاساً لمستوى التطور والرقي لما تقدمه الشركات من خدمات ومنتجات، وكذلك تعكس بيئة العمل مدى ارتباط

العاملين بأعمالهم، فكلما كانت بيئة العمل مريحة ومشجعة ارتفع أداء العاملين وزادت انتاجيتهم وكفاءتهم، مما يمكن الشركات من الوصول إلى غاياتها وتحقيق أهدافها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Jamaludin & Ahmad, 2012)، التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من تطبيق عملية إعادة الإحياء المنظمي في كل من المؤسسات الخاصة والعامة في ماليزيا، وإلى أن مستوى تطبيقها في المؤسسات الخاصة أكبر من تطبيقها في المؤسسات العامة.

3-2-5 مناقشة نتائج أبعاد إعادة التعلم الريادي

تشير نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد التعلم الريادي جاءت مرتفعة بشكل عام وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وجاء بُعد الخبرة المهنية في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.74)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد عملية التحول، وبوسط حسابي بلغ (3.69)، وبأهمية نسبية مرتفعة، ويليه بُعد المعرفة الريادية، بوسط حسابي بلغ (3.68)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام شركات السياحة والسفر بالتعلم الريادي، ويظهر ذلك من خلال سعيها إلى تعزيز الإبداع وريادة الأعمال دعم الاستثمار في المعرفة بهدف الوصول إلى مستوى مرتفع من الكفاءة والفعالية في تقديم خدماتها، بالإضافة إلى إدراك القائمين على هذه الشركات لأهمية التعلم الريادي في تعزيز ودعم عمليات التجديد بهدف التكيف مع الضغوطات الخارجية، وكذلك الاهتمام بفرق العمل من خلال توفير المعلومات والمعارف اللازمة لإنجاح تلك الفرق إيماناً منها بقدرة فرق العمل على معالجة المشكلات والعقبات التي تواجه الشركة في تنفيذ المهام وتقديم الخدمات.

ويفسر الباحث هذه النتيجة في أن التعلم الريادي بشكل عام وفي شركات السياحة والسفر على وجه الخصوص يعبر عن مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل تلك الشركات تتكامل فيما بينها لبناء وسائل وطرق لمحاربة الأخطار التنظيمية والبيئية التي قد تتعرض لها تلك الشركات.

كما يفسر الباحث حصول الخبرة المهنية على أعلى أهمية نسبية في أن الخبرة المهنية كأحد أبعاد التعلم الريادي تعمل على تحقيق القيمة المضافة وتعزيز مكانة الشركة، وتحقيق نمو وتطوير من خلال الاستخدام الأمثل لوسائل التكنولوجيا، وتطوير عمليات الابداع، بحيث تتميز الخدمات المقدمة من قبل شركات السياحة والسفر ويعزز من الميزة التنافسية لها، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Abrar, 2019) التي أظهرت نتائجها أن التعلم الريادي هو عملية ديناميكية تحدث من خلال التفاعل بين الخبرة الشخصية والاجتماعية لرائد الأعمال خلال رحلتها الريادية غير المستقلة عن السياق الفريد للصناعة الإبداعية.

5-3 مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

يُعد اختبار فرضيات الدراسة القاعدة الأساسية التي يركز عليها البحث العلمي في الوصول إلى استنتاجات وتوصيات من شأنها ترسيخ أبعاد الفكر العلمي الرشيد، ويمكن تلخيص نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

5-3-1 نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء المنظمي في شركات السياحة والسفر في عمان، حيث بلغ معامل التحديد (0.65) وارتفاع قيم الانحدار لجميع الأبعاد، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن شركات السياحة والسفر تسعى إلى تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في إعادة هندسة (ثقافة العمل، التدريب والتطوير، عمليات الاعمال، نظم مكان

(العمل) وأن تطبيق عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً على عمليات إعادة الإحياء المنظمي ويزيد منها.

وأظهرت نتائج الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية وجود أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الاعما، إعادة هندسة نظم مكان العمل) على كل من بيئة العمل وصناعة المعرفة وصناعة المستقبل كل على حدة في شركات السياحة والسفر في محافظة العاصمة - عمان،

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية من قبل شركات السياحة والسفر يعمل على زيادة التكيف في بيئة العمل وتميزها بالراحة والجودة والمرونة، والقدرة على زيادة صناعة المعرفة من دعم وتحفيز للعاملين في امتلاك المعلومات ومشاركتها وتطبيق المعارف والمهارات الناتجة عنها في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

وقد اتفقت النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (Rinaldi, Montanari & Bottani (2015)، بشكل جزئي وفيما يتعلق بأثر إعادة هندسة الموارد البشرية، حيث بينت نتائجها أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لعملية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي والأداء الفردي للعاملين. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة دراسة سلامة وأحمد (2017) التي بينت في نتائجها أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في تدعيم ورفع القدرة التنافسية للفنادق ذات الخمس نجوم.

واتفقت كذلك نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دراسة خان وبحياوي وزاوي (2019)، التي بينت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز نظم عمل الأداء العالي بالمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة خوالدة

(2019)، التي بينت نتائجها وجود أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية.

5-3-2 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) للتعلم الريادي في تعديل (تحسين) أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في إعادة الإحياء المنظمي في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، حيث أن التغير في قيمة القوة التفسيرية للنموذج بلغت ($\Delta R^2=0.182$)، مما يعني أن المتغير المعدل (التعلم الريادي) يفسر ما مقداره (18.2%) في زيادة وتوضيح أثر المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) في المتغير التابع (إعادة الإحياء المنظمي)، ليرفع قيمة التباين في تفسير النموذج الكلي من (0.650) إلى (0.832).

ويفسر الباحث هذه النتيجة من تحسين وزيادة الأثر إلى تطبيق شركات السياحة والسفر للتعلم الريادي بشكل فعال ، مما أدى إلى زيادة وتحسين أثر أبعاد إعادة هندسة الموارد في أبعاد إعادة الإحياء المنظمي، فتطبيق التعلم الريادي في شركات السياحة والسفر يعمل على إكساب العاملين فيها للمعلومات والبيانات والمعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتحسين الأداء وتحديد المخاطر والتهديدات التي تواجه الشركات والعمل على حلها، الأمر الذي يحافظ على استمرارية عمل الشركات ضمن بيئة الأعمال وزيادة تنافسيتها والقدرة على تحقيق أهدافها.

5-4 التوصيات

قام الباحث بطرح مجموعة من التوصيات بناء على ما توصلت إليه الدراسة، تتمثل فيما يأتي:

1. استمرارية شركات السياحة والسفر الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية بمختلف أبعادها واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوياتها، كتشجيع العاملين على الابتكار والتوعية

المستمرة بأهميته، وتقديم الدعم المالي لأنشطة البحث والتطوير للوصول إلى ابتكارات في الخدمات التي تقدمها تلك الشركات.

2. استمرارية شركات السياحة والسفر الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية والتركيز على إعادة هندسة ثقافة العمل من خلال تطوير قيم العمل، وضع الحلول الابتكارية لحل مشاكل العمل، تطبيق ممارسات التمكين وتعزيز المهارات التي تضيف قيمة للاداء.

3. تركيز شركات السياحة والسفر على إعادة هندسة الموارد البشرية بتطبيق هندسة التدريب والتطوير، والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير البرامج التدريبية التي تعتمد على التنوع في المهارات ومحاكاة القوى التنافسية العالمية، اكساب العاملين مهارات جديدة وصقل قدراتهم الإبداعية.

4. تبني شركات السياحة والسفر إعادة هندسة الموارد البشرية وذلك بتطبيق إعادة هندسة عمليات الاعمال، من خلال اعتماد سياسة دمج الوظائف واثرائها وتنويع مهامها، إعادة تنظيم العمليات وفق التوجهات الحالية للسوق، تكامل الأنشطة داخل المنظمة وتقييم الأداء وفق الإنتاجية والاهتمام بتصميم هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع التحديات.

5. استمرار شركات السياحة والسفر الاهتمام بالتعلم الريادي باستثمار الخبرات المهنية، وذلك من خلال تحويل التجارب إلى معارف، استثمار المعارف المتوفرة، دعم الاراء المبنية على تجارب سابقة وتعزيز دور الخبرات في الابداع لدى العاملين.

6. استثمار شركات السياحة والسفر للتعلم الريادي بدعم عملية التحول، وذلك بمنح الصلاحيات لفرق العمل لمعالجة المشكلات، مرونة الشركة عند تغيير استراتيجيتها ووضع العاملين بصورة الاستراتيجية الجديدة، دعم فرص التطوير للمعارف والمهارات وان تساعد كافة هذه العمليات والتغيير الشركة على التكيف مع الضغوطات البيئية.

7. تطوير شركات السياحة والسفر للمعرفة الريادية بما يحقق الاحياء المنظمي للشركة، وذلك من خلال دعم ممارسات الذكاء المجتمعي وتحويل الأفكار إلى ممارسات، وعي الشركة بالمخاطر التي تواجهها وحل هذه المشكلات، تعزيز ممارسات اليقظة الاستراتيجية والذكاء المجتمعي.
8. تهيئة بيئة العمل في شركات السياحة والسفر وبما يدعم مهارات العاملين فيها من خلال تبني التعلم الريادي والأفكار الابتكارية.
9. العمل على تطوير قيم العمل وتشجيع الحلول الابتكارية لمواجهة المشاكل والصعوبات التي قد تحدث في بيئة العمل وذلك بتشجيع الأفكار الريادية وتوسيع المشاركة في صناعة القرارات على جميع المستويات الإدارية، وتقدير المهارات وبما يعزز الأداء.
10. الاستمرار بتقويم أداء العاملين في شركات السياحة والسفر وفقاً لإنتاجية العمل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة للتكامل في النتائج النهائية، وذلك بوضع الخطط المناسبة والتي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة.
11. سعي شركات السياحة والسفر لتعزيز نشر المعرفة من خلال ابتكار وتبني طرق جديدة ومتنوعة في التفكير وبما يحقق الكفاءة والفاعلية.
12. عقد ورش العمل وجلسات العصف الذهني وطرح دورات تدريبية مختلفة من قبل شركات السياحة والسفر للعاملين فيها بهدف تطوير مهاراتهم، وبما يحقق فعالية الأداء.
13. استمرار شركات السياحة والسفر بترسيخ التعلم الريادي فيها، ومتابعة نتائج التغيرات التي تجريها، بهدف الحفاظ على مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية في أعمالها.

5-5: دراسات مستقبلية مقترحة

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، نقترح اجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. ادخال كفايات الموارد البشرية متغير وسيط في أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الاحياء المنظمي.
2. اجراء دراسة لنفس المتغيرات الثلاثة (إعادة هندسة الموارد البشرية، الاحياء المنظمي والتعلم الريادي) على منظمات أخرى غير شركات السياحة والسفر.
3. اجراء دراسة لتحقيق التكامل بين إعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة هندسة الاعمال في التأثير على إعادة الاحياء التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. م. د. د. وسام علي حسين. (2019). هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد.

إبراهيم، آمال علي وعبد الحميد، رانيا محمد (2020). التعلم الريادي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة ومعالجة تشوهات سوق العمل في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (11)، 1، 305-341.

بظاظو، إبراهيم خليل. (2012). استعادة الفرص الضائعة في القطاع السياحي الأردني، تقرير حول أهم القضايا الاقتصادية والاجتماعية في الأردن، المجلس الاقتصادي الاجتماعي.

بن صالح، قيدو وصليحة. (2012). آراء المتكولين حول مدى تأثير الخبرة المهنية لإطارات مؤسسة سونلغاز كمكونين على فعالية التكوين.

حسين، أ. م. د. وسام علي. (2019). هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد.

خان، أحلام ويحياوي، مفيدة وزاوي، صورية (2019). إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية لدعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر، مجلة رفاد للاقتصاد والإدارة، (6)، 1، 150-169.

خوالدة، وفاء محمد (2019). أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الرفاعي، أحمد. (2019). أثر قطاع السياحة الأردني على التنمية الاقتصادية في الأردن، مؤتمر الاقتصاد التاسع، جامعة اليرموك، الأردن.

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

السويدي، (2018). أثر الإدراك المنظمي في التكيف البيئي لمنظمات الاعمال -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الصوفية، *مجلة جامعة جيهان، اربيل العلمية*.

صايل، عمي نبع. (2016). تأثير راس المال الفكري في اقتصاد المعرفة دراسة تطبيقية في محافظة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية*. 8(15), 47-73.

عبد العال، مصطفى عبد العال (2019). أثر التعليم الريادي على النية الريادية: دراسة ميدانية على طلبة جامعة عين شمس، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، (4)، 2061-290.

عطية، حامد سوادي (1999). *العملية الإدارية معارف ومهارات تطبيقية*، معهد الإدارة العامة، القاهرة، مصر.

عواطف، (2010). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة -دراسة تحليلية نظرية. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية /المجلد 6*.

مجموعة البنك الدولي، *حماية الانسان والاقتصاد: استجابات متكاملة على صعيد السياسات لجهود مكافحة فيروس كورونا المستجد (19) COVID*.

محمد العزب. (2016). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. *Jordan Journal of Business Administration*, 12(4).

المطيري، صفاء، (2019). *التعلم الريادي، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية العدد المائة والتاسع والأربعون المعهد العربي للتخطيط 2019*.

مقابلة، خالد. (2011). *التسويق السياحي الحديث*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الهنداوي، الحموري والمعايطة (2017)، *استشراف المستقبل وصناعته، ما قبل التخطيط الاستراتيجي ... استعداد ذكي*. (ط1). دبي. قنديل للطباعة والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abrar, A. (2019). **Entrepreneurial Learning as Experiential and Social Learning Process: A Case of Female Entrepreneurs in Creative Industry**, Doctoral Researcher, University of Essex, UK.
- Adams, Allen & Ojukwu (2019). **Workplace Redesign: Current Trends, Challenges, and Opportunities**. ILR CAHRS
- Bennis, W. G. (2001). **Organizational revitalization**. California Management Review, 9(1), 51-60.
- Bhaskar, L. H. (2018). Business process reengineering: A process based management tool. **Serbian journal of management**, 13(1), 63-87.
- Bian, H. (2011). **Structural Equation Modelling with AMOS II**. Office for Faculty Excellence.
- Cacciattolo, K. (2015). Defining Workplace Learning. **European Scientific Journal** May 2015 /SPECIAL/ edition Vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 743.
- Cheng, P. R., & George, T. (2008). The Effect of Inter-functional Coordination on Organizational Commitment in the Hotel Industry. **Journal of Marketing Management**.
- Ciolacu, M. V. (2012). Human resources management in revitalizing the organization. **Romanian Journal of Experimental Applied Psychology**, 3(1).
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. **Strategic management journal**, 24(11), 1087-1105.
- De Meuse, K., & Marks, M. L. (Eds.). (2003). **resizing the organization: Managing layoffs, divestitures, and closings** (Vol. 14). John Wiley & Sons.
- Erdélyi, P. (2010). **The matter of entrepreneurial learning: a literature review**. Experimental Applied Psychology, 3(1).
- Francis, A. T., & Humayoon Kabir, S. (2008). **Re-engineering the management of human resources in university libraries**.

- Graham, A. (2020). **What Should HR's Focus Be Following the COVID-19 Pandemic? An opportunity to be relished as the shape of the new normal post-COVID-19 unfolds.** blog.sage.hr
- Hadi, S., & Supardi, S. (2020). **Revitalization strategy for small and medium enterprises after Corona virus disease pandemic (covid-19) in Yogyakarta.** J. Xian Univ. Archit. Technol, 12, 4068-4076.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010) . **Multivariate data analysis: A global perspective** (7th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Hamlin, R. G. (2019). **Organizational change and development: the case for evidence-based practice.** In Evidence-based initiatives for organizational change and development (pp. 1-29). IGI Globa.
- Hoskisson, R. E., Covin, J., Volberda, H. W., & Johnson, R. A. (2011). Revitalizing entrepreneurship: The search for new research opportunities. **Journal of Management Studies**, 48(6), 1141-1168.
- International Labour Organization. (2006). Global employment trends for youth [2006]. Geneva: International Labor Office. tourism sector: Impact and response in Asia and the Pacific.
- Jamaludin, A., and Ahmad, F. (2012).Organizational Revitalization in the Management of Change: A Comparative Study in Malaysian Public and Private Financial Institutions, **International Journal of Business and Social Science**, (12)3, 160-166.
- Joshi, A. A. (2015). A Review on Seven S (7S) as a tool of Workplace Organization. **International Journal of Innovations in Engineering and Technology**, 6(2), 19-26.
- Kalinina, S., Davydyuk, L., & Horudzy, Y. (2020). **Human Resources Reengineering as a Direction of the Strategy of Anti-Crisis Development of Corporate Structures.**

- Ketterling, E. J. (2018). **Playing with Pleasure and Anxiety: Dark Play, Transgression, and Kink in Grand Theft Auto 5** (Doctoral dissertation, Carleton University).
- Kpakol, A., & Amah, E. (2014). Re-Engineering Corporate Culture for Organizational Receptivity to Change. **European Journal of Business and Management**, 6(29), 167-176.
- Lindner, T., Puck, J. & Verbeke, A. (2020). Misconceptions about multicollinearity in international business research: Identification, consequences, and remedies, **Journal of International Business Studies**, 51, 283-298.
- Mh, K., Elyas, K. M., Mahmood, S. N., & Hossein, A. (2017). Evaluation of human resources re-engineering and knowledge management processes on the economy of Sirjan free trade zone (Iran). **International Journal of Business and Economic Affairs**, 2(2), 127-134.
- Nakhata, C. (2007). The relationships between human capital, entrepreneurial competencies and career success of SME entrepreneurs in Thailand. **AU Journal of Management**, 5(1), 17-26.
- Nathan Adams, Rachel Allen, and Emeka Ojukwu (2011). **Understanding Operations Management**. The Open University.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). **Human resource management**. Instructor, 2015.
- Peng, C., & George, T. (2011). **The Effect of Inter-functional Coordination on Organizational Commitment in Hotel Industry**.
- Phelan, M. W. (2005). Cultural revitalization movements in organization change management. **Journal of Change Management**, 5(1), 47-56.
- Piperopoulos, P., & Dimov, D. (2015). Burst bubbles or build steam? Entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial intentions. **Journal of Small Business Management**, 53 (4), 970-985.

- Politis, D. (2005). **The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework.** *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399-424.
- Probst, M. M. P. (2012). **Sensemaking during a complete process of revitalization in a complex context.** *Empee Interim Management*.
- Purwadi, D., Tanaka, K., & Ota, M. (1999). Reengineering for human resource management in Japanese companies: Is it important to be introduced? **International journal of production economics**, 60, 103-107.
- Rae, D. (2005). **Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model.** *Journal of small business and enterprise development*.
- Ravasi, D., & Turati, C. (2005). Exploring entrepreneurial learning: A comparative study of technology development projects. **Journal of Business Venturing**, 20(1), 137-164.
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart Patrick M. Wright, (2016) **FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SIXTH EDITION** Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121.
- Rinaldi, Marta Montanari, Roberto Bottani Eleonora (2015). Improving the Efficiency of Public Administrations through Business Process Reengineering and Simulation: A Case Study, **Business Process Management Journal**, (2) 21. 419-462.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. **Worldwide Journal of Multidisciplinary Research and Development**, 3(10), 206-212.
- Setiyanto, A. I., & Natalia, N. (2017). Impact of Work Environment on Employee Productivity in Shipyard Manufacturing Company. **Journal of Applied Accounting and Taxation**, 2(1), 31-36.
- Shahmandy, E., Silong, A. D., & Samah, S. A. A. (2012). Facilitating global economy process through human resource re-engineering and knowledge management. **International Journal of Business and Social Science**, 3(20).

- Sharma, (2012). Human Resource Reengineering (A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization). **International Journal of Scientific Research** 2(2):194-197
- Sharma, A., & Nicolau, J. L. (2020). **An open market valuation of the effects of COVID-19 on the travel and tourism industry.** *Annals of tourism research.*
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). **Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures.** *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Taseen, S., & Ramayah, T. (2015). Entrepreneurial competencies and SMEs business success: The contingent role of external integration. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(1), 50-50.
- Uğur, N. G., & Akbıyık, A. (2020). **Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison.** *Tourism Management Perspectives*, 36, 100744.
- West, J., & Berman, E. (2001). The Impact of Revitalized Management Practices on the Adoption of Information Technology: A National Survey of Local Governments. **Public Performance & Management Review**, (3)24, 233-253.
- Wilhelm, W. R. (1990). **Revitalizing the human resource management function in a mature, large corporation.** *Human Resource Management*, 29(2), 129-144.
- With firm performance through entrepreneurial competencies: A Proposed Conceptual framework.**

الملحقات

ملحق (1) قائمة بأسماء السادة محكمي الإستبانة

ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية

ملحق (1)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور أحمد محمد عبد الجليل بطاح	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى زيد الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3	الأستاذ الدكتور زعبي محمد الزعبي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية-تمت مراسلته بواسطة البريد الالكتروني، وقام بتقييم الاستبانة وارسالها بواسطة البريد الالكتروني.
4	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
5	الدكتور باسل خميس أبو فودة	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط
6	الدكتور المشارك خالد خلف اللافي	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
7	الدكتور المساعد رمزي عقلة عبد الرحمن الرواشدة	إدارة الاعمال	رئاسة الوزراء-مديرية الايفاد
8	الدكتور المساعد دينا الخضري	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
9	الدكتور المشارك سمير موسى الجبالي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
10	الدكتور المشارك مراد سليم عطيان	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
11	الدكتور المشارك معتصم ذنبيات	إدارة عامة	الجامعة الأردنية
12	الدكتور المشارك نهلة الناظر	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية



السادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي: التعلم الريادي متغير معدل دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان)، إنطلاقاً من الدور الرئيسي والفاعل والذي تلعبه الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، في الازمات وتحديداً في ظل ظروف جائحة كورونا (COVID-19) للحفاظ على نمو وبقاء الشركات.

تعد هذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولكون الموضوع يطبق في شركاتكم وأنتم المعنيين به مباشرة لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال، ومن هذا المنطلق أتوجه اليكم بالاستبانة المرفقة راجياً قراءتها بدقة ومن ثم الإجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

وفي الوقت الذي اتقدم لكم بالشكر لتعاونكم معي، أودّ أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون ان يطلع عليها أحد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: محمد عدنان الدعجة

إشراف: أ.د أحمد علي صالح

2020

أولاً: المعلومات (الديموغرافية والوظيفية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

- 1- النوع الاجتماعي:
- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
- 2- العمر
- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 31 - أقل من 36 سنة | <input type="checkbox"/> | 30 سنة فأقل |
| <input type="checkbox"/> | من 41 - أقل من 46 سنة | <input type="checkbox"/> | من 36 - أقل من 41 سنة |
| | | <input type="checkbox"/> | 46 سنة فأكثر |
- 3- المستوى التعليمي
- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عال | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع |
- 4- طبيعة العمل
- | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | نائب مدير عام | <input type="checkbox"/> | مدير عام |
| <input type="checkbox"/> | موظف | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم |
- 5- سنوات الخبرة
- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 - 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 11 - 15 سنة |
- 6- سنة تأسيس الشركة؟

التعريفات الإجرائية					فقرات الاستبانة
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	
1	2	3	4	5	
<p>المحور الأول: إعادة هندسة الموارد البشرية (Reengineering Human Resources): عملية إعادة توظيف واستثمار الموارد البشرية المتعلقة بالأبعاد (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير، إعادة هندسة عمليات الأعمال وإعادة هندسة نُظم مكان العمل)، في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان.</p>					
<p>1- إعادة هندسة ثقافة العمل (Reengineering Work Culture): قدرة شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان بالتخلص من سلوكيات وصفات تقيد من قدرات العاملين أو قابلية أهداف الشركة للتنفيذ وتحقيق الميزة التنافسية في ظروف تنافسية استثنائية مرتبطة بالآزمات.</p>					
					1. تسعى شركتنا لإعادة التفكير في إجراءات العمل.
					2. تحفز شركتنا على تطوير قيم العمل.
					3. تشجع شركتنا الحلول الابتكارية لمشاكل العمل.
					4. تؤمن شركتنا بتوسيع المشاركة في صناعة القرارات على جميع المستويات الإدارية.
					5. تقدر شركتنا المهارات التي تضيف قيمة للأداء.
<p>2- إعادة هندسة التدريب والتطوير (Reengineering Training and Development): إعادة تأهيل وصقل خبرات الموارد البشرية العاملة في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان، وتعزيز إمكانياتها لتكون قادرة على مواكبة احتياجات العمل، وتحقيق المنافسة ومواجهة التحديات، من خلال الإبداع والابتكار.</p>					
					6. تخطط شركتنا لاكتساب عاملها مهارات جديدة.
					7. تحدد شركتنا الاحتياجات التدريبية بناء على توجهات المنافسة المستقبلية.
					8. تعتمد شركتنا على أساليب تدريب تنمي القدرة على مواجهة التحديات.
					9. تصمم شركتنا البرامج التطويرية في إطار التحديات البيئية.
					10. تركز شركتنا على البرامج التي تحاكي الوضع التنافسي في السوق العالمية.
<p>3- إعادة هندسة عمليات الأعمال (Reengineering Business Process): إعادة الهيكلة والتصميم الجذري للعمليات التجارية في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان، لرفع الكفاءة وتحقيق التحسينات في الجودة والإنتاج والتكلفة والخدمة والسرعة، وتهدف بشكل أساسي لخفض التكلفة، من خلال الإبداع والابتكار، للتغلب عن الآزمات والتحديات.</p>					
					11. تعمل شركتنا على دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية.
					12. تعمل شركتنا على تقييم الأداء الوظيفي وفقاً لإنتاجية فريق العمل.
					13. تهدف شركتنا إلى إثراء الوظائف من خلال تنويع مهماتها.
					14. تعمل شركتنا على إعادة تنظيم عملياتها وفق توجهات السوق.
					15. تهتم شركتنا بالتنسيق بين انشطتها للتكامل في النتائج النهائية.

4- إعادة هندسة نُظم مكان العمل (Reengineering Workplace): إعادة ترتيب وتطوير كل ما يتعلق بالمكان الذي يتم توفيره للموظف لأغراض تنفيذ العمل في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان، لغايات اتمام الاعمال الموكلة اليه بمهنية واحتراف.

					16. تعتبر شركتنا بيئة العمل المادية مؤثر على إنتاجية العمل.
					17. تعتمد شركتنا التصميم الداخلي المرن لمكان العمل.
					18. توفر شركتنا المكاتب التي تلبي متطلبات أداء المهمات.
					19. تصمم شركتنا مساحات المباني بشكل يتوافق مع أداء المهمات.
					20. تهيبُ شركتنا اللوجستيات اللازمة في مكان العمل بسهولة.

فقرات الاستبانة					التعريفات الإجرائية
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	
1	2	3	4	5	
<p>المحور الثاني: إعادة الإحياء المنظمي (Organizational Revitalization): مجموعة من التكتيكات والاجراءات والتجديدات التي تتخذها شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، للقيام بالإصلاح الإداري الشامل تحقيقاً للأهداف والمحافظة على البقاء، ويتم اتخاذها نتيجة لمقاومة ضغوطات خارجية تهدد وجود الشركة وقدرتها على المنافسة، وتشمل الأبعاد (بيئة العمل، صناعة المعرفة وصناعة المستقبل).</p>					
<p>1 - بيئة العمل (Working Atmosphere): جميع ما يؤثر على أداء وإنتاجية العاملين في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان من عوامل مادية أو معنوية، داخلية أو خارجية، قد تؤدي إلى التباطؤ واجهاض الإبداع وإعادة الإحياء المنظمي.</p>					
					21. تقدم شركتنا دعم تكنولوجي كاف لجميع الوظائف
					22. تهدف شركتنا لتحقيق الرضا عن طريق نظم حوافز عادلة.
					23. توضح شركتنا المتطلبات الوظيفية لأداء المهام المطلوبة
					24. تتميز بيئة العمل في شركتنا بجودتها المادية.
					25. تمتاز الوظائف داخل شركتنا بالمرونة للتكيف مع الازمات.
<p>2- صناعة المعرفة (Knowledge Industry): الاستثمار الأمثل في الخبرات والبيانات والمعلومات لتكوين رأس مال فكري يساعد شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان على الخروج بأفكار جديدة تسهم في تجاوز التحديات والمحافظة على البقاء، أو تحقيق الميزة تنافسية.</p>					
					26. تدعم شركتنا الاستثمار في مشاريع البحث والتطوير.
					27. تسعى شركتنا لتحقيق التعاون الاستراتيجي (التحالفات، التراخيص والاتفاقيات).
					28. نشجع شركتنا على ضرورة نشر المعرفة.
					29. تدعم شركتنا التنوع في طرق التفكير.
					30. توفر شركتنا شبكة إنترنت نشطة.
<p>3- صناعة المستقبل (Observing Future): استثمار الوقت الحاضر في تحديد الأهداف والأولويات لشركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، ومن ثم الآليات والوسائل لتحقيقها، والعمل على تكريس جميع المهارات والقدرات لتحقيق هذه الأولويات.</p>					
					31. تتبنى شركتنا فلسفة الاستثمار في المورد البشري.
					32. تستشرف شركتنا تحديات المراحل المقبلة.
					33. تعمل شركتنا على إيجاد رؤى جديدة للتطوير.
					34. تمتلك شركتنا خطط طوارئ للتعامل مع أية مستجدات.
					35. تتبنى شركتنا مبدأ تحديد الأولويات.

التعريفات الإجرائية					فقرات الاستبانة
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	
1	2	3	4	5	
<p>المحور الثالث: التعلّم الريادي (Entrepreneurial Learning): وهو صقل لمجموعة المعارف والخبرات والافكار للعاملين في شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان وتعزيزها وتطويرها، وتعظيم الابداع والابتكار، للحفاظ على بقاء ونمو الشركة في ظل التغيرات في الاقتصاد العالمي، ولتكون ميزة تنافسية للشركة في قطاعها.</p>					
<p>1- الخبرة المهنية (Professional Experience): وهي المعرفة والدراية والكفاءة وقوة الملاحظة المبنية على تجارب ومواقف سابقة مماثلة والتي يؤدي تكرارها إلى تعميقها، ويمكن استغلالها لمساعدة شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان في العبور من الأزمات والتحديات التي تواجهها.</p>					
					36. تعزز شركتنا من دور الخبرات في تحقيق الابداع.
					37. تعزز شركتنا من دور قوة الملاحظة في التعرف على فرص ريادة الأعمال.
					38. تدعم شركتنا استثمار المعرفة المتوفرة.
					39. تدعم شركتنا استكشاف معارف تقنية جديدة.
					40. تدعم شركتنا الآراء المبنية على تجارب سابقة تم تطويرها.
<p>2- عملية التحوّل (Transformation process): وهي عملية تجديد لشركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان، تهدف لإنقاذها من الاضرابات والمشكلات، واعادتها للمنافسة في السوق، وذلك بتحديد أسباب الاخفاق ومعالجتها ووضع استراتيجية جديدة طويلة الأمد.</p>					
					41. تساعد عمليات التجديد في شركتنا على التكيف مع الضغوطات البيئية.
					42. تعزز شركتنا مرونة تغيير الاستراتيجيات في حال حدوث خلل.
					43. تضع شركتنا العاملين بصورة استراتيجياتها الجديدة.
					44. توفر شركتنا المعلومات اللازمة لنجاح فرق العمل.
					45. تمنح شركتنا الصلاحيات لفرق العمل لمعالجة المشكلات التي تواجهها اثناء تنفيذ المهمات.
<p>3- المعرفة الريادية (Entrepreneurial Knowledge): قابلية وقدرة الموظفين على استيعاب وتفهم الخبرات والمعلومات الجديدة والتطور الجديد، واستغلالها واستثمارها لتحسين وتعزيز موقف شركات السياحة والسفر في العاصمة في عمّان في السوق.</p>					
					46. تدعم شركتنا ممارسة الذكاء الجمعي.
					47. تعزز شركتنا من ممارسات اليقظة الاستراتيجية.
					48. تدعم شركتنا التعلّم من الافكار الجديدة.
					49. تهدف شركتنا لتحويل الأفكار إلى ممارسات.
					50. تشجع شركتنا على حل المشكلات المرتبطة بسوق العمل باستخدام العصف الذهني.

المصادر	المتغيرات
<ul style="list-style-type: none"> - حسين وليد حسين. (2018). تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرادين الجامعة. <i>Journal of Economics and Administrative Sciences</i>, 24(106), 226-226. - خماسي شهرزاد, & نشلة إيمان. (2015). إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في مشروعات المؤسسات الاقتصادية. - د. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري. (2017). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية). <i>مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية</i>, 2(31). - العواد، عاطف محمد. (2012). التوافق بين اراتجيات الموارد البشرية و إعادة هندسة العمليات و أثره على أداء الشركات الصناعية. (أطروحة دكتوراه). جامعة عمان العربية، الأردن. - احمد. ٢٠١٧. اثر تقانة المعلومات في تحقيق الابداع الاداري الفندقي ، مجلة الادارة و الاقتصاد. - Salah, A. A. E. R. A. (2010). the impact of workplace design on employees' performance (an empirical study of the administration building of Islamic university of gaza). <i>the impact of workplace design on employees' performance (an empirical study of the administration building of islamic university of gaza)</i>. - Griffiths, A., Cox, T., Karanika, M., Khan, S., & Tomás, J. M. (2006). Work design and management in the manufacturing sector: development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire. <i>Occupational and Environmental Medicine</i>, 63(10), 669-675. - Platzek, B. P., Pretorius, L., & Winzker, D. H. (2014). The vital entrepreneurial learning organization: A corporate mindset for entrepreneurial change management. <i>International Journal of Innovation and Technology Management</i>, 11(06), 1450044. - Setiyanto, A. I., & Natalia, N. (2017). Impact of Work Environment on Employee Productivity in Shipyard Manufacturing Company. <i>Journal of Applied Accounting and Taxation</i>, 2(1), 31-36. - Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. <i>World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development</i>, 3(10), 206-212. - Mwhaki, I. (2016). <i>Business Process Re-Engineering And Operational Performance At Nairobi City County</i> (Doctoral dissertation, University of Nairobi). - Sharma,2012.Human resources reengineering ,international journal of scientific research 2(2):194-197. 	<p style="text-align: center;">المتغير المستقل :</p> <p style="text-align: center;">- إعادة هندسة الموارد البشرية (Reengineering Human Resources)</p> <p style="text-align: center;">ويشمل المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعادة هندسة ثقافة العمل (Reengineering Work Culture) - إعادة هندسة التدريب والتطوير (Reengineering Training and Development) - إعادة هندسة عمليات الأعمال (Reengineering Business Process) - إعادة هندسة نظم مكان العمل (Reengineering Workplace)

المصادر	المتغيرات
<p>- حسين وليد حسين. (2018). تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة. <i>Journal of Economics and Administrative Sciences</i>, 24(106), 226-226.</p> <p>- Salah, A. A. E. R. A. (2010). the impact of workplace design on employees' performance (an empirical study of the administration building of islamic university of gaza). <i>the impact of workplace design on employees' performance (an empirical study of the administration building of islamic university of gaza)</i>.</p> <p>- Griffiths, A., Cox, T., Karanika, M., Khan, S., & Tomás, J. M. (2006). Work design and management in the manufacturing sector: development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire. <i>Occupational and Environmental Medicine</i>, 63(10), 669-675.</p> <p>- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. <i>Procedia Economics and Finance</i>, 23, 717-725.</p> <p>- Bushiri, C. P. (2014). <i>The impact of working environment on employees' performance, the case of Institute of Finance Management in Dar es Salaam</i> (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).</p> <p>- Jamaludin, A., & Ahmad, F. (2012). Organizational revitalization in the management of change: A comparative study in Malaysian public and private financial institutions. <i>International Journal of Business and Social Science</i>, 3(12).</p> <p>- Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhavan, P., & Ghatari, A. R. (2013). Prioritization of intellectual capital indicators in knowledge-based industries: Evidence from pharmaceutical industry. <i>International Journal of Information Management</i>, 33(1), 209-216.</p> <p>- Preuveneers, D., & Ilie-Zudor, E. (2017). The intelligent industry of the future: A survey on emerging trends, research challenges and opportunities in Industry 4.0. <i>Journal of Ambient Intelligence and Smart Environments</i>, 9(3), 287-298.</p>	<p>المتغير التابع:</p> <p>- إعادة الإحياء المنظمي (Organizational Revitalization)</p> <p>ويشمل المتغيرات التابعة الفرعية الآتية:</p> <p>- بيئة العمل (Working Atmosphere)</p> <p>- صناعة المعرفة (Knowledge Industry)</p> <p>- صناعة المستقبل (Observing Future)</p>

المصادر	المتغيرات
<p>- علي رزاق جواد العابدي, & منتظر علي حسون الساعدي. (2017). توظيف المعرفة الريادية في تعزيز السمعة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان). <i>مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية</i>, 14 (2-3), 611-591.</p> <p>- العواودة، عاطف محمد. (2012). التوافق بين اراتيجيات الموارد البشرية و إعادة هندسة العمليات و أثره على أداء الشركات الصناعية. (أطروحة دكتوراه). جامعة عمان العربية، الأردن.</p> <p>- المطيري . ٢٠١٩، التعلم الريادي ، المعهد العربي للتخطيط.</p> <p>- Platzek, B. P., Pretorius, L., & Winzker, D. H. (2014). The vital entrepreneurial learning organization: A corporate mindset for entrepreneurial change management. <i>International Journal of Innovation and Technology Management</i>, 11(06), 1450044.</p> <p>- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. <i>Entrepreneurship theory and practice</i>, 29(4), 399-424.</p> <p>- Garcia-Morales, V. J., Ruiz Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2006). Strategic capabilities and their effects on performance: entrepreneurial, learning, innovator and problematic SMEs. <i>International Journal of Management and Enterprise Development</i>, 3(3), 191-211.</p> <p>- Jamaludin, A., & Ahmad, F. (2012). Organizational revitalization in the management of change: A comparative study in Malaysian public and private financial institutions. <i>International Journal of Business and Social Science</i>, 3(12).</p> <p>- Aneta, Y., Akib, H., Kadji, Y., & Basri, M. (2014). ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION: THE REVITALIZATION OF THE ROLE AND FUNCTION FOR HUMAN RESOURCES (CASE STUDY OF PT. PLN AREA GORONTALO). <i>International Journal of Academic Research</i>, 6(3).</p> <p>- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. <i>World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development</i>, 3(10), 206-212.</p> <p>- Sharma,2012.Human resources reengineering ,international journal of scientific research 2(2):194-197.</p>	<p>المتغير المعدل:</p> <p>- التعلّم الريادي (Entrepreneurial Learning)</p> <p>ويشمل المتغيرات الوسيطة الفرعية الآتية:</p> <p>- الخبرة المهنية (Professional Experience)</p> <p>- عملية التحول (Transformation process)</p> <p>- المعرفة الريادية (Entrepreneurial Knowledge)</p>