عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع وإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين

بشار نعيم سليم الكرمي

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1433هـ / 2012 م

واقع وإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين

إعداد

بشار نعيم سليم الكرمي

بكالوريوس. إدارة وريادة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: الدكتور مجيد منصور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس

1433هـ / 2012 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع وإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين

اسم الطالب: بشار نعيم سليم الكرمي
الرقم الجامعي: 20913450

إشراف: الدكتور مجيد منصور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2012/5/22 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسـماؤهم وتواقيعهم :

1. رئيس لجنة المناقشة: د. مجيد منصور التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. عمر الصليبي التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. عطية مصلح التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1433هـ / 2012م

الإهداء

إلى سيد الخلق وخاتم النبيين ..... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى روح والدي ..... الذي أعدني لهذه اللحظة وغادر قبل أن يحفل بها.

إلى والدتي الصابرة ..... التي غرست وانتظرت وصبرت واحتسبت.

إلى أخي الشهيد نشأت الذي علمني أن التضحية ليست كلمة تقال.

إلى زوجتي وأم أولادي التي ساندتني بكل ما تملك من عزيمة وإصرار.

إلى أغلى من أحب على هذه البسيطة ... أبنائي الحمزة والنعيم ورؤى وحلا.

ولكل من ذكرني بخير أو دعا لي بظهر الغيب.

أهدي بحثي هذا.

بشار نعيم سليم الكرمي

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصـة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجـة عليا لأي جامعة أو معهد أخر.

التوقيع:.....

الاسم: بشار نعيم سليم الكرمي

التاريخ:.....

شكر وعرفان

الشكر لله أولاً الذي علم الإنسان ما لم يعلم

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان من الدكتور مجيد منصور الذي لم يبخل علي بوقته وعلمه فكان الموجه والمرشد لرسالتي هذه.

كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان لجامعتي جامعة القدس – عمادة الدراسات العليا – معهد التنميـة الريفية المستدامة – ممثلة بالهيئتين الإدارية والتدريسية وأخص بالذكر الدكتور زيـاد قنـام الـذي غمرنا بعلمه وبسعة صدره.

والشكر موصول إلى السادة المحكمين الذين تكرموا بتقييم أداة الدراسة، كما أتقدم بجزيـل الـشكر للأستاذ أحمد السيد الذي أشرف على التحليل الإحصائي.

وأخيراً أتقدم بكل معاني التقدير والاحترام والعرفان لكافـة الـزملاء بـوزارة شـؤون الأسـرى والمحررين الذين قدموا لي كل العون والمساندة وقاموا مشكورين بالإجابة على الاستبانة، وإلى كل من ساهم بجهده ووقته ولمساته حتى ترى هذه الرسالة النور لكم مني كل محبة وتقدير.

بشار نعيم سليم الكرمي

التعريفات

العملية : سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلـى مخرجات وهذه السلسلة تضيف قيمة للمـدخلات بـإجراء التعـديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل (عبد الحفيظ، 2003).

العمليات الإدارية : مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجنيد وتوظيف الإمكانات المتاحة لإنجاز المهام المحددة لها ضمن جدول زمني، وقد صنف المفكرون والكتاب أنشطة العملية الإدارية بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة (العتيبي،2005).

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) : إعادة التفكير بصورة اساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية وهذه المقاييس تشمل: الخدمة، الجودة، التكلفة، سرعة إنجاز العمل (هـامر و شامبي،1995).

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى و المحـررين من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، و تقييم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين في مجـالات إعادة الهيكلة، والتخطيط الإستراتيجي، والسياسات الادارية، والتدريب وتنمية مهـارات العـاملين، وتكنولوجيا المعلومات، كذلك التعرف على المعيقات التي تواجه العمل بأسس إعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة شؤون الأسرى والمحررين، والتعرف على تـأثير خـصائص المبحـوثين علـى إجاباتهم من حيث المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، المـسمى الـوظيفي، مكـان العمـل، التخصص، وقد تم استخدام المنهج الوصفي كمنهجاً للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة مـن جميـع المديرين والمديرين العامين في وزارة شؤون الأسرى والمحررين في محافظات الـضفة الغربيـة والبالغ عددهم (120). واختيرت منه عينة طبقية عشوائية، وتكونت من (102)، أي مـا يقـارب 85% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد إستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة. حيث تم التأكد من صدق الإستبانة وذلك بعرضها علـى لجنـة مـن المحكمين، وتم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الإستبانة، كما عولجت البيانـات إحصائياً عن طريق حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الأتية: إن الدرجة الكلية لواقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين، كانت منخفضة، كما أن الدرجة الكلية لإعـادة هندسـة العمليـات الإداريـة (الهندرة) كانت منخفضة أيضاً، بينما الدرجة الكلية لمعوقات إعـادة هندسـة العمليـات الإداريـة (الهندرة)، كانت مرتفعة. وبينت الدراسة أيضاً بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) فـي وزارة شـؤون الأسرى والمحررين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وأنه لا توجد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهنـدرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين تعزى للمتغيرات المستقلة (الجنس، المسمى الوظيفي، مكـان العمل، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها: تعزيز مفهوم إعـادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لدى الإدارة العليا في وزارة شؤون الأسرى والمحررين، وتبنيها كمنهجًا لتطوير الأداء في العمل، تفعيل عملية التخطيط – تحديداً التخطيط الإسـتراتيجي – وفـق

أسس علمية سليمة، اعتماد هيكل تنظيمي فاعل للوزارة يساهم في تحقيق الأهداف وينسجم مع بيئة العمل، اعتماد نظام حديث للرقابة ووضع معايير رقابية متفق عليها، نشر ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لدى المديرين والموظفين على حد سواء ، تعزيز مشاركة العاملين بوضع الخطط واتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم بما يتناسب وحاجة العمل، تدريب العاملين في الوزارة في كافة المستويات الإدارية على إعادة الهندسة للعمليات، وتشكيل وحدة متخصصة بالهندرة على الهيكل التنظيمي للوزارة.

Administrative Processes Engineering in the Ministry of Detainees and Ex-Detainees from the point of Managers and General Managers View.

Prepared by: Bashar Kaemi

Supervisor: Majeed Mansour

Abstract:

This study aimed at recognizing administrative processes engineering in the ministry of detainees and ex-detainees from the point of managers and general managers view in the aspects of restructuring, strategic planning, political managements, training, workers skills development and information technology as recognizing the obstacles that face the work of the basics of engineering reforming processes in the ministry and at knowing the impact of researched people qualities upon their answers concerning qualification, sex, experience, working place and major. The descriptive approach was used as a study curriculum; the sample included all managers and general managers working in the ministry around the West Bank who are (120). A random sample of (102) was chosen about %85 of the whole study sample, and to achieve the goals of the study, the researcher built up a questionnaire based on theoretical literature and previous studies. The questionnaire was assured by a committee, Cronbach's Alpha was used to assure the questionnaire validity, and also the data were processed by the (SPSS).

The study found the following results: the degree of certainty for the administrative processes in the ministry was low, as the whole degree of re-engineering process was low, but the obstacles degree of restructuring was high. The study also showed that there is a statistical relationship in the level ($\alpha < 0.05$) between the reality of processes (planning, organizing, directing, and monitoring) in the Ministry of Detainees and Ex-Detainees and Processes Restructuring Engineering, and there are no statistical differences in the level ($\alpha < 0.05$) concerning restructuring engineering processes in the ministry related to the variables of (sex, position, working place, major, qualification and years of experience).

Upon what the results the study reached to, the researcher recommended the followings: reinforce the concept of restructuring managerial processes in the high administration of the Ministry of Detainees and Ex-detainees, and foster restructuring as a method to improve work efficiency, planning efficiency improvement of work mainly strategic planning upon scientific basics, use an effective structure of the ministry contributing with fulfilling the goals and gets on with the work environment, use an auditing system and curriculum agreed upon, restructuring engineering culture breaking out towards managers and general managers comparatively.

Reinforce of workers' contribution in making decisions and being authorized to do what they find suitable with the work, training the workers in the ministry of all levels of engineering restructuring level, and forming a special unit majored at engineering and restructuring system in the ministry.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

لا تزال العمليات الإدارية في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنيـة الفلـسطينية بـشقيها(المـدني والعسكري) بحاجة ماسة للتطوير، واستيعاب كل جديد في مجال العمل الإداري النوعي والهـادف، وإن كانت هنالك محاولات حثيثة للنهوض بواقع العمليات الإدارية والأداء الحكومي للحصول على مخرجات يعتد بها، ومستوى مقبول في مجال تقديم الخدمات والتي قد تشكل رافعة للنهوض بالأداء الحكومي برمته.

حيث تشهد المجتمعات المعاصرة على اختلاف بنائها السياسي، وانظمتها الاقتصادية تزايداً ملحوظاً في الدور الذي تقوم به الدول لتحقيق الرفاهية لشعوبها، فبعد ان كان دور الدولة يقتصر علـى مـا يسمى الدولة الحارسة، أخذت الدولة على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف التنمية من خلال دخولهـا في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والصناعية وغيرها من المجالات، وبذلك يشهد العصر الحديث دوراً جديداً لأجهزة الإدارة العامة – الحكومية – وعملياتها الإداريـة المختلفة، يتطلب منها تطوير أساليبها وأدواتها وطرق أدائها للعمل بما يتناسـب مـع التطـورات والتحديات اليومية التي تواجهها أثناء تأديتها لعملها (العلمي، 2006).

قامت العديد من الدول – تحديدا المتقدمة منها – بتجريب وتبني كل جديد في مجال العلوم الإدارية، من حيث الوسائل والأساليب والمفاهيم الحديثة على أمل استنهاض القطاع الحكومي لـديها والـذي يعاني على الأغلب من البيروقراطية المبالغ فيها ناهيك عن حالة الخمول والترهل التـي تـصيب

الكوادر والهياكل الإدارية على حد سواء، وقد كانت هنالك عدة توصيات من أجل تحقيق أداء أفضل في القطاع الحكومي تنوعت ما بين تدعيم التوجه لتنويع مصادر الدخل الحكومي، إلى إعادة النظر بسياسات الإنفاق، مروراً بتفعيل التوجه نحو تحديث الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية والتأكد من تطبيقها وكذلك دعم وتفعيل استفادة القطاع الحكومي في الوطن العربي تحديداً من التجارب الدولية في نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية مثل تجربة إدارة الجودة الشاملة، وتجربة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) (السكارنة، 2009).

لذا كانت إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي انطلقت مع بداية التسعينيات من القرن الماضي ، حيث كان للأوضاع الاقتصادية الصعبة التي مرت بها الشركات خلال النصف الأخر من عقد الثمانينات دور هام بظهور مبدأ الهندرة فقد درس خبراء الإدارة تجارب وأساليب عمل الشركات الرائدة التي استطاعت أن تتربع على قمة هرم المنافسة في الأسواق العالمية، ولخصت وصيغت هذه الأساليب في مبدأ إداري حديث سمي الهندرة أو إعادة هندسة نظم العمل وقد تم تبنيها من قبل العديد من الشركات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية من أجل النهوض بالواقع الإداري لديها أملاً بتقديم أفضل الخدمات للمواطنين إن تعلق الأمر بالوزارات والمؤسسات الحكومية أو تحقيق أعلى العوائد وبأقل التكاليف إن تعلق الأمر بالقطاع الخاص (عبد الحفيظ، 2003).

ويمكن القول إن الهندرة في أبسط معانيها تتمثل في:

- التخلص الجذري من العمل الورقي وذلك من خلال استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي
- التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة
- التخلص من الأساليب والإجراءات الإدارية المعيقة للعمل وإعادة تصميمها بشكل علمي ومدروس.
- تحليل انسياب الأعمال الخاصة بالمنتجات والخدمات ذات القيمة الإستراتيجية وذلك بهدف التخلص من الخطوات غير الضرورية (حافظ، 2010).

والسلطة الوطنية الفلسطينية ليست بعيدة عن هذه المفاهيم والعلوم الحديثة، بل قد تكون أكثر الجهات حاجة لاستيعابها كونها في طور البناء المؤسسي لاستكمال جاهزيتها لإعلان الدولة الفلسطينية المستقلة وفق ما هو مخطط له من قبل القيادة الفلسطينية. وهي تعي جيدا أن هذه المفاهيم والأساليب الإدارية ستساهم وبشكل فاعل في رسم معالم نظام إداري صارم يوقف الهدر بشكل

كامل ويحقق مخرجات بأقل التكاليف ويعكس الشفافية بالأداء الحكـومي لرسـم صـورة مـشرقة ومشرفة أمام الدول الداعمة لقضيتنا العادلة.

وعليه سيكون هذا البحث مخصصا لمعرفة العمليـات الإداريـة فـي وزارة شـؤون الأسـرى والمحررين ما بين الواقع وإعادة هندستها (الهندرة) وفق النتائج التي سنحصل عليهـا مـن قبـل المديرين والمديرين العامين بالوزارة. على أمل أن يكون جهداً مفيداً يبنى عليه في تقيـيم العمـل الإداري الحكومي وتبني مفاهيم وأساليب جديدة فاعلة تؤتي أكلها بهياكل تنظيمية سـليمة،وعمليات إدارية سليمة، وكوادر إدارية مؤهلة ومخرجات مميزة بأقل التكاليف.

2.1. مشكلة الدراسة:

إن الحديث عن مؤسسات ناجحة وفاعلة يتطلب الأخذ بأسباب الكفاءة والفاعلية، ولعل العمليات الإدارية تحدد نجاح أو فشل تلك المؤسسات لما تشكله من أهمية في وضع الأهداف وتحقيقها بأقل جهد وأقل تكلفة، لذا تعتبر (الهندرة) من المناهج الجديدة التي تسعى لتصويب وتطوير العمليات الإدارية في المؤسسات الخاصة والحكومية على حد سواء، ومن هنا تتمثل المشكلة البحثية في: (ما واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحـررين في محافظات الضـفة الغـربية من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين).

3.1 مبررات الدراسة:

تنطلق الدراسة من المبررات التالية:

- وجود إشكاليات بالعمليات الإدارية تحديدا بالقطاع الحكومي وحاجتها المستمرة لاسـتيعاب مفاهيم إدارية وتكنولوجية حديثة كما ورد بدراسة السر (2008).
- الاستجابة لتوصيات دراسات سابقة وورش عمل مختلفة بضرورة تطوير العمليات الإدارية من منظور إعادة هندستها(الهندرة) في القطاع الحكومي في السلطة الوطنية الفلسطينية كما ورد بدراسة حنون (2010) ودراسة النتشة (2009).
- قلة الدراسات السابقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وتحديدا في القطاع الحكومي في حدود علم الباحث.
- حداثة مفهوم الهندرة في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

- دعوات بناء وإصلاح وإعادة هيكلة المؤسسات والوزارات الحكومية التي صـدرت عـن الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني على حد سواء.

4.1 أهمية الدراسة

- تعمل هذه الدراسة على إتمام نقص في الدراسات السابقة التي تناولت الهندرة في القطـاع الحكومي.
- من الممكن البناء على هذه الدراسة وكذلك فتح آفاق بحثية جديدة تتناول الموضـوع مـن زوايا متعددة كالتخطيط الإستراتيجي، التدريب وتنمية مهارات الموظفين في ضوء إعـادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
- خصوصية وزارة الأسرى والمحررين نظرا لطبيعة وحساسية القطاع التي تقدم خدماتها له والحرص على تقديم أفضل وأسرع الخدمات.
- كون الدراسة جاءت في وقت تتعالى فيه أصوات الإصلاح والمأسسة وفق خطة حكوميـة لبناء مؤسسات قادرة وفاعلة.
- تعميق المفاهيم الإدارية لدى الباحث وتقديمه لمقترحات إدارية مستقبلية في وزارة شـؤون الأسرى كونه احد موظفيها.

5.1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس وأهداف فرعية أخرى، أما الهدف الرئيس فيتمثل: التعرف على واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى و المحررين من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين. أما الأهداف الفرعية فتتمثل في الآتي:

- التعرف على واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين.
- تقييم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين فـي مجالات:
  - إعادة هيكلة الوزارة.
  - استيعاب التكنولوجيا المناسبة والمتقدمة في الوزارة.
  - السياسات الإدارية في الوزارة.

- تدريب وتنمية مهارات الموظفين.
- التخطيط الإستراتيجي للوزارة.

- التعرف على المعيقات التي تواجه العمل بأسس إعادة هندسة العمليات الإداريـة بـوزارة شؤون الأسرى والمحررين.
- التعرف على تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم من حيث (المؤهل العلمي، الجـنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، التخصص).

6.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في:

- السؤال الأول: ما واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟ ويتفـرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

  - ما واقع التخطيط في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟
  - ما واقع التنظيم في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟
  - ما واقع التوجيه في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟
  - ما واقع الرقابة في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟

- السؤال الثاني: ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

  - ما درجة وعي المديرين والمديرين العامين لمفهوم إعادة هندسـة العمليـات الإداريـة (الهندرة)؟
  - ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال إعادة الهيكلة في الوزارة؟
  - ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال السياسات الإدارية؟
  - ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال التخطيط الإستراتيجي؟
  - ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال تـدريب وتنميـة مهـارات العاملين؟
  - ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال تكنولوجيا المعلومات؟

- السؤال الثالث: ما هي معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟

7.1 فرضيات الدراسة

هنالك فرضيات رئيسة وأخرى فرعية وهي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين التخطيط وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التنظيم وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجيه وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين.

- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تعزى للمتغيرات المستقلة (الجنس، المسمى الوظيفي، مكان العمل، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

8.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود المكانية: وزارة شؤون الأسرى والمحررين في محافظات الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: الفترة الواقعة بين آب 2011 ونيسان 2012.

- الحدود البشرية: مجموع المـديرين والمـديرين العـاملين فـي وزارة شـؤون الأسـرى والمحررين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يحتوي هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت العمليات الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وكل ما يتعلق بموضوع الدراسة. وقد تكون هذا الفصل مـن خـلال اطلاع الباحث على الكتب والدراسات السابقة ناهيك عن المجلات والدوريات والمصادر الأخـرى التي تناولت موضوع الدراسة بزوايا متعددة.

1.2 أولا: الأدب النظري

يتناول هذا القسم الإدارة وأهميتها ومبادئها وأهدافها، كذلك العمليات الإداريـة، وإعـادة الهندسـة (الهندرة)، أهدافها، وفوائدها والعلاقة ما بين العمليات الإدارية والهندرة.

1.1.2. نشأة الإدارة (Administration):

من الصعب تحديد الفترة التي ظهرت فيها فكرة الإدارة والعملية الإدارية، لأن ذلـك مـرتبط فـي الواقع بتاريخ الإنسان. فمنذ نشأته وبداية أنشطته لازمته عملية الإدارة سواء من خـلال التنـسيق لأنشطته أو من خلال صراعه مع الطبيعة. لكن الإدارة بمفهومها الحالي ترافقت مع بداية الثـورة الصناعية الأولى، ومع الحاجة إلى ضبط جملة العمليات والأنشطة التي رافقتها، وقد كـان هنالـك حاجه لها لكل من الفرد والمنشأة، فالفرد يحتاجها لتسيير أموره وأمور أسرته، وتحتاجهـا المنـشأة لتسيير أمورها الإنتاجية والتسويقية من شراء وإنتاج وتخزين وتمويل. فحسن الإدارة وكفاءتها مـن الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعيا على المجتمعات النامية، فهي إحدى

الثروات غير الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات، حيث أصبحت الإدارة الكفؤة عنصرا هاما من عناصر الإنتاج (الشريف، وآخرون، 2008).

2.1.2. تعريف الإدارة:

الإدارة كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Administrative ومعناها تقديم خدمة، وتعني تدبير الأمور، أو الاهتمام الحقيقي بشؤون الناس. وهنالك العديد من التعريفات للإدارة في ظل عدم وجود تعريف محدد من قبل علماء الإدارة، ومن أهم هذه التعريفات كما ورد عند (كتانة، 2007):

- تعريف فردريك تايلور (taylor 1903): هي المعرفة الدقيقة والتأكيد على العاملين القيام بعملهم بأحسن طرق وأقل كلفة.
- تعريف هنري فايول (Fayol 1916): هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة.
- تعريف دراكر (Drucker 1954): هي عنصر متعدد الوظائف فهو يدير العمل والمديرين.
- تعريف د. الشماع: الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والحفز والرقابة واتخاذ القرار، والتي تمارس في سبيل حصول المنظمة على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ومزجها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلة (كتانة، 2007).
- تعريف د. بلوط: مجموعة من النشاطات الموجهة نحو توظيف أفضل واستغلال أفضل للموارد المؤسساتية المتنوعة والهادفة على تحقيق جملة من الأهداف وذلك بالاعتماد على شتى طرق وأساليب الكفاية والفاعلية (بلوط، 1998).

ومن الملاحظ أن هذه التعاريف ما هي إلا اجتهادات للأكاديميين والممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية كل من زاوية خاصة تتفق مع فلسفة صاحب التعريف والمدرسة الإدارية التي ينتمي إليها والمدخل الذي سيستعمله لمعالجة موضوع الإدارة ولكن أي تعريف يجب أن يذكر نواحي معينة وهي:

- الإدارة لها علاقة بالجماعة أي يجب أن يذكر التعريف أن الإدارة تستعمل بالجماعة.
- الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي أيضا جعل اخرين ينفذون هذه الأعمال (آل علي و الموسوي، 2009).
- وجود هدف يجب تحقيقه.

3.1.2. أهمية الإدارة:

إن وظيفة الإدارة هي وظيفة مهمة لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة لأي مجموعة مـن البـشر سواء كانت مجموعات رسمية أو غير رسمية، كما أن الوظيفة الإدارية لا تخص شخصا واحدا ولا مستوى اداريا واحدا فهي تمارس من قبل المدير العام والمدير المالي والمشرف على العمال حيـث يمارس كل منهم وظائف تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية ورقابية وهي جميعها تمثل صلب الوظيفـة الإدارية. لذلك يمكن القول ان أهمية الإدارة تنبع من عدة حقائق:

- إن الإدارة هي الأساس لنجاح أي مشروع أو أي تجمع يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة
- إن الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهي المدبرة والمنظمة لتلك الجهود.
- إن الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستلام القرارات وتنفيـذها وهي التي تجمع المعلومات من البيئة الخارجية وتحللها وهي التي تمد المـشروع بـالخلق والإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع.
- إن الإدارة مهمة لأن الإنسان هو غايتها ووسيلتها وبالتالي فإن الإدارة الناجحة هـي التـي تعمل على تحقيق أهداف الإنسان (نصرالله، حسين، 1998).

4.1.2. أهداف الإدارة:

يمكن تلخيص أهداف الإدارة بالآتي:

- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيـق أهداف المشروعات على اختلاف أنواعها.
- استخدام عوامل الإنتاج (البشرية والمادية) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن وبأقل تكاليف ممكنة.
- الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع بشكل خاص وتحقيـق الرفاهيـة للمجتمع بشكل عام (مغربي وآخرون، 1995، ص 17).

5.1.2 مجالات الإدارة:

أدى تضخم وتنوع المجتمعات في زمننا هذا إلى توسيع وتعقيد الحياة بكافة جوانبها وبالتالي إلى

زيادة حجم المؤسسات والمنظمات والمشروعات وتنوعها وتعقيدها. وقد أدى ذلـك كلـه إلـى أن الإدارة أصبحت ضرورة في كل مجالات الحياة وعلى كافة المستويات. ويرى الـبعض أن هنـاك أربعة مجالات إدارية رئيسة وهي على النحو التالي:

- مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام، ويطلق عليها اسم (الإدارة العامـة)، وهـي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع ممثلـة فـي أجهـزة مثـل الـوزارات والمجالس والإدارات والهيئات وغيرها.
- مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص ويطلق عليها اسم (إدارة الأعمال)، وهـو مجـال يتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي ينصب هدفها في تحقيق الربح عن طريق النشاط فـي المجالات الإنتاجية والخدمية.
- مجال تطبيق الإدارة في الهيئات والمنظمات التي لا تهـدف إلـى الـربح مثـل النـوادي والجمعيات التعاونية والخيرية والتطوعية على اختلاف أنواعها.
- مجال تطبيق الإدارة في المنظمات الدولية مثل هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصـصة والهيئات الإقليمية والدولية مثل جامعة الدول العربية (عليان، 2010، ص 20).

1.5.1.2. الإدارة العامة: (Public Administration):

لقد كان من نتائج الثورة الصناعية أن حدثت تطورات واسعة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة لاتساع النشاط الحكومي في القرن العشرين حدثت تطورات كبيرة في ميـدان علـم الإدارة العامة. فبعد أن كان اهتمام الحكومات موجها في القرن الماضي لوضع دساتيرها، أصـبح اهتمامها في القرن الحالي موجها لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاية الإنتاجية لأجهزتهـا لـذلك يمكن أن يطلق على القرن الماضي قرن التطورات الدستورية وعلى القرن الحالي قرن التطـورات الإدارية. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دولة أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيهـا ثـم نقلته عنها بقية الدول المتقدمة صناعيا فأول من كتب فيها كانوا الكتاب الأمريكيين وعلى رأسـهم " ودرو ولسون " الذي لعب دورا مهماً في وضع منهج علمي لهذا العلم (بن حبتور، 2009).

2.5.1.2. تعريف الإدارة العامة:

هي فرع من فروع علم الإدارة يستهدف تقديم خدمات بحيث تعم فائدتها على كافة قطاعات المجتمع بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الدين أو المكان بهدف التأكيد علـى وجـود سـيادة الدولـة واستمراريتها وتنفيذا لسياساتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (دره وآخرون، 1994).

كما عرفها ودور ولسون كما ورد في (بن حبتور): " بأنها العمليـات المتعلقـة بتحقيـق أهـداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب ".

وعرفها ليونارد وايت " بأنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهـدافها ". ولا تخرج معظم التعريفات، التي وضعها الكتاب الذين كتبوا بعدها عن المعاني الـسابقة فكـل تعريفاتهم تركزت في معنى متقارب هو: إن الإدارة العامة أسلوب لتنفيـذ الـسياسات العامـة أو ممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية، بغرض تحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدولة بأكبر كفايـة إنتاجية (بن حبتور، 2009) .

3.5.1.2. الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

بالرغم من وجود عناصر مشتركة كثيرة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة إلا أن هنالـك فروقـاً واضحة بينهما وتنبع هذه الفروق بشكل رئيس من اختلاف الأهداف التي تسعى كـل منهـا إلـى تحقيقها، ومن هذه الفروق:

- اختلاف الأهداف الأساسية: الهدف الأساسي للإدارة العامة هو تقديم خدمة نافعة للمجتمـع بغض النظر عن الربح أو عدمه، بينما تسعى إدارة الأعمال لجني الأرباح لبقاء المـشروع واستمراريته ونجاحه.
- الاختلاف في مجال التطبيق: تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمـة العامـة أي الـدوائر والمؤسسات الحكومية، بينما تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص مـن مـشاريع فردية وشركات.
- من حيث إطار العمل: تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة، بينما تعمـل إدارة الأعمال ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة التي يرسمها مجلس إدارتها.
- حجم التنظيم: في كثير من الأحيان يكون حجم التنظيم في مجال الإدارة العامة أكبر كثيـرا من حجم التنظيم على مستوى القطاع الخاص.
- شكل التنظيم: يأخذ التنظيم في مجالات الإدارة العامة شكل دائرة حكوميـة، بينمـا يأخـذ التنظيم في مجال إدارة الأعمال إما شكل المشروع الفردي أو شكل أحد أنـواع شـركات الأشخاص أو الأموال.
- الارتباط والمراقبة: ترتبط الإدارة العامة بسياسة الدولة وتشريعاتها فتحدد بذلك أهدافها بما تنص عليه وتقتضيه هذه السياسات والتشريعات، أما مشاريع القطاع الخاص وإدارة

الأعمال فتتوقف أهدافها في كثير مكن الأحيان على اعتبارات اقتصادية محضة.

- مقاييس النجاح: يقاس نجاح المشروع بالإدارة العامة بقدرته على تقديم الخدمة التي أنشئ من أجل تقديمها، بينما تقاس في حالة الإدارة العامة بمقدار حجم الأرباح التـي حققهـا أو حجم المبيعات أو حجم السوق الذي استطاع الحصول عليه (آل علي، الموسوي، 2009).

6.1.2. العملية الإدارية The Management Process :

هي مفهوم شامل لما تقدمه الإدارة كعلم وفن لكافة الأنشطة الحياتية التي يقوم بها الإنسان، سـواء على المستوى الشخصي الفردي أم على مستوى المجموعة الإنسانية كجهد جماعي لتحقيق أهـداف المجموعة في مختلف نشاطاتها ومواقعها في المجتمع. وتشمل مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجنيد وتوظيف الإمكانات المتاحة لإنجاز المهام المحددة لها ضمن جدول زمنـي، وقد صنف المفكرون والكتاب أنشطة العملية الإدارية بـالتخطيط، التنظـيم، التوجيـه، والرقابـة (العتيبي، 2005).

1.6.1.2. عناصر العملية الادارية:

تتكون العملية الإدارية من أربعة عناصر أو وظائف وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

1.1.6.1.2. أولا: التخطيط Planning :

عمل يتم بموجبه تحديد الأهداف، ووضع الخطط للوصول إليها، ورسم الـسياسات والإجـراءات، واتخاذ القرارات في ظل بدائل متعددة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة (عقيلي، 2007).

1.1.1.6.1.2. الحاجة للتخطيط:

إن متطلبات الحياة اليومية تحتاج إلى التخطيط أكثر من أي وقت مضى، وذلك نظرا لمـا تواجهـه المنظمات من تحولات كبيرة في شتى المجالات، وتحديات، وضغوط متزايدة وبيئة سريعة التغيير في كل المجالات، ومن بين أهم التحديات والضغوطات التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي:

- الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت وهو الوقت اللازم لإتمام العمل والبدء من جديد.
- تزايد تعقد المنظمة , مع تزايد حجم المنظمات وتعقدها: حيث تزايدت كذلك أعباء الإدارة

العليا ومسؤولياتها تعقدت، فقلما نجد قراراً في مجال معين يصنع بمعزل عـن المجـالات الأخرى.

- ازدياد المنافسة العالمية: إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد، واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصا وتحديات للمنظمة.
- تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى: تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى – التنظيم والتوجيه والرقابة – وبدون التخطيط يمكن للمنظمة أن تسير في اتجاهات عـدة متناقـضة وأن تعطي للعاملين رؤية غير واضحة (حريم، 2006)

وهنالك عدة أنواع من التخطيط، وهي تختلف حسب المعيار:

- حسب معيار الفترة الزمنية:هنالك ثلاثة أنواع من التخطيط: تخطيط قصير الأجل، ومتوسط الأجل، وطويل الأجل.
- حسب معيار وظائف المنشأة: ويتضمن تخطيط الإنتاج، التخطيط المالي، التخطيط الـسلعي وتخطيط القوى العاملة.
- حسب معيار مجال الاستعمال: أي حسب المجال الذي تعمل فيه الخطة أو حـسب اتـساع الأفق الإداري المصمم لتلك الخطة وهو على نوعين، يسمى النوع الأول بـالخطط عديـدة الاستعمال وتتضمن الخطط والإجراءات والطرق والقواعد. أما النوع الثاني فهو التخطـيط فريد الاستعمال ويتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات.
- حسب معيار الأهداف: فالتخطيط الذي يسعى إلى أهداف مرحلية هو تخطيط مرحلي، أمـا الذي يسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية فهو تخطيط استراتيجي (حسين، 1998).

2.1.1.6.1.2. مقومات التخطيط:

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددا من المقومات الأساسية وهي:

- الأهداف: وهي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هـذه النتائج في المستقبل البعيد فإنها تسمى غايات وأهدافاً إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها فـي الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية. وأما العوامل الواجب توافرها في الأهداف:
  - الوضوح.

- القناعة بالهدف.
- الواقعية في الهدف.
- التناسق والانسجام.
- -مشروعية الهدف.
- القابلية للقياس.

- التنبؤ: وهو نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهـو نتيجـة لارتبـاط النـشاط الإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً . وأمـا الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

- أن يكون التنبؤ دقيقا قدر الإمكان.
- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ صحيحة ودقيقة.
- أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.
- غير مكلف.
- أن يكون واضحا.

- السياسات: هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحدد سلفا بمعرفـة الإدارة، التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. (الصيرفي، 2003)
- الإجراءات: هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمـام هـذه الأعمـال (حسين، 2007).
- التدبير والوسائل والإمكانات: إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجـراءات المحـددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعـة مـن الوسـائل والإمكانـات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف (عبوي، 2008).

3.1.1.6.1.2. فوائد التخطيط:

التخطيط الجيد الرشيد المتأني والمنظم، يمكن للمنظمة أن تحقق من ورائه فوائد أهمها ما يلي:

- يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت التي قد تواجـه مـسيرة المنظمـة المستقبلية، فيخفف من الآثار الضارة للمفاجآت السلبية ويستفيد من الإيجابية.
- يضمن التخطيط الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- يبين التخطيط ما هو المطلوب من الإدارات والأفراد بشكل واضح.
- يوفر التخطيط القاعدة السليمة لممارسة التنسيق بين الأنشطة والأعمال داخل المنظمة.
- يمثل التخطيط وما ينتج عنه من خطة، معياراً للحكم على مدى نجاح وسلامة تنفيذ العمـل، وذلك لأن الخطة تبين ما هو المطلوب إنجازه وتحقيقه.
- يساعد التخطيط على توحيد الجهود الجماعية، من أجل تحقيق الأهداف.
- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة فبدونه لا يمكن تنفيذها.
- يزيد التخطيط من دوافع التحرك الفردي بتوفير حاسة اختيار الاتجـاه الـصحيح، وتقليـل الإحباطات الداخلية، والصراعات الشخصية التي قد تصاحب التحديد غير الدقيق للأهداف
- يعمل التخطيط على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين، وتحديد الأولويات، ورسم السياسة، ووضع قواعد العمل، واختيار إستراتيجية دون أخرى.
- يساهم التخطيط مساهمة ملموسة وفعالة في قدرة الإدارة على اسـتمرارية الرقابـة علـى المنظمة (عقيلي، 2007)

4.1.1.6.1.2. خطوات **العملية التخطيطية:**

- تحديد الأهداف بدقة.
- تحديد الموقع الحالي من تلك الأهداف، نقاط القوة، نقاط الضعف بالنسبة لما يراد تحقيقه من أهداف.
- وضع الفروض التخطيطية أي سيناريوهات عمل لمحاولة معرفـة البيئـة التخطيطيـة أو الظروف البيئية المستقبلية التي يتوقع أن تعمل فيها المنظمة.
- تحليل وتحديد بدائل العمل المحتملة واختيار الأكثر فاعلية وكفاية لتحقيق الأهـداف منهـا واستبعاد ما هو غير مناسب.
- اختيار إجراء العمل المناسب وتطبيق الخطة والبدء، لتقيـيم النتـائج واتخـاذ الإجـراءات التصحيحية أثناء التنفيذ وتعديل الخطة أو تبني خطة بديلة إذا لزم الأمر (العتيبي 2005).

5.1.1.6.1.2. معوقات التخطيط:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

- اتجاهات العاملين، كثيرا ما تحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة أثراً كبيـراً فـي عرقلـة مسيرتها.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما يؤدي الى فشلها في تحقيق أهدافها.
- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة التغيير في الواقع.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط (عبوي، 2008).

6.1.1.6.1.2. خصائص التخطيط الجيد:

إن الخطة الجيدة يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية:

- استمرارية التخطيط: فالتخطيط عملية مستمرة قبل إعداد الخطة وأثناء تنفيذها.
- شمولية التخطيط: بمعنى أن يشمل التخطيط جميع نواحي النشاط الإداري.
- أن تكون الخطة متوازنة.
- أن تتسم الخطة بالبساطة والبعد عن التعقيد.
- أن تعتمد على تحليل سليم للأعمال المطلوب تنفيذها.
- أن تعتمد الخطة على الموارد المتاحة (العلمي، 2006).

2.1.6.1.2. ثانياً: التنظيم Organizing:

يعتبر التنظيم أحد عناصر العملية الإدارية الذي لا غنى للمنظمات عنه، مهما كان مجال عملها، وقد تنجح المنظمات أو تفشل تبعا لمتغير التنظيم الذي تتبعه، فالتنظيم هو الإطار العام للكيفية التي يـتم بموجبها التمييز وتقسيم العمل وتشكيل الوحدات داخل المنظمة وتنسيق الأعمال وتكاملهـا لتحقيـق أهداف المنظمة.

1.2.1.6.1.2. مراحل التنظيم الإداري:

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

- إعداد قوائم النشاطات.
- تجزئة النشاطات إلى مهام بشكل موضوعي يتسنى معه إسناد جماعات عمل وأفراد حسب التخصص.
- جمع المهام في مجموعات حسب تشابهها وفق أسلوب يعرف بغشاء وحدات العمل.
- اقتراح الآلية لربط الوحدات العاملة معاً بشكل يحقق توجيه نشاطاتها نحو الأهداف العامة.
- مراقبة فاعلية التنظيم بانتظام وإدخال التعديلات المناسبة عليه حسب الظروف والحاجات المتغيرة للمنظمة (حسين، 1998).

2.2.1.6.1.2. أهمية التنظيم:

- التنظيم يقسم العمل بين أعضائه العاملين في نطاقه.
- التنظيم ينشئ إجراءات قياسية.
- التنظيم ينقل القرارات إلى جميع أقسام المنظمة.
- التنظيم يوفر نظاما للاتصالات.
- التنظيم يحقق تنمية الموظفين العاملين فيه (العلمي، 2006).

3.2.1.6.1.2. عناصر التنظيم الإداري:

- أنشطة وأعمال متعددة يمارسها مجموعة من العناصر البشرية من أجل تحقيق أهداف وضعتها وظيفة التخطيط.
- عناصر إنسانية مكونة من رؤساء ومرؤوسين على شكل جماعات عمل تكلف بأداء الأنشطة وهذه العناصر يحدد المستوى العلمي والفني المطلوب توافره فيها.
- هيكل أو إطار تنظيمي تعمل ضمنه العناصر الإنسانية.
- تحديد دور كل عنصر بشري من حيث واجباته ومسؤولياته وسلطاته.
- نظم وإجراءات وطرق عمل يتم بموجبها تنفيذ الأعمال أو الأنشطة، التي يجب أن يتقيد بها الأفراد أثناء أداء المهام الموكلة إليهم.
- يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، وذلك لأن منبع السلطة يكون في القمة، والسلطة تنساب من الأعلى للأسفل، والشكل الهرمي يصنف الرؤساء بموجبة على ثلاثة مستويات إدارية مختلفة (عقيلي، 2007).

4.2.1.6.1.2. أهداف التنظيم:

- ترجمة خطط المنظمة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانات المتاحة للمنظمة.
- تكييف وضع المنظمة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها وضـرورات التغيير.
- تقسيم وتجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المنظمة إلى أهداف جزئية وتحديد تنفيـذها من قبل الوحدات التنظيمية المتخصصة في المنظمة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة
- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها دون إعاقة أو تضارب بالأولويات.
- مساعدة وظيفة الرقابة في المنظمة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلـك الخطط لتسهيل عملها.
- الإشراف على دقة وعدالة وفاعلية توزيع إمكانات العمل الواردة في الخطة على الوحـدات التنظيمية في المنظمة واطلاع الإدارة العليا على ذلك (العتيبي، 2005).

5.2.1.6.1.2. مبادئ التنظيم:

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: ويعني وضع الجهود الإنسانية والمادية بالمنظمة في شـكل مقسم ومجزأ على الأفراد والأقسام والإدارات، بحيث يكون كل فرد أو قسم لديه تخصص.
- مبدأ تعدد السلطات: ويعني أن للسلطة الحق في التصرف واتخاذ القرار، ويأتي هذا الحـق من اعتراف المنظمة صراحة في دليل وصف التنظيم ودليل وصف الوظائف بالحق الـذي يمارسه شاغل إحدى الوظائف.
- مبدأ وحدة الأمر: ويعني هذا المبدأ أن الفرد لا يتلقى أوامره إلا من فرد واحد فقط، وبالرغم من بساطة هذا المبدأ إلا أن هناك صعوبة في تحقيقه أو العمل به.
- مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم، وهو أن من تعطى له السلطة في أداء العمل لا بد أن يساءل عنها.
- مبدأ التسلسل الرئاسي: ويعني أن السلطة والمسؤولية تنساب من أعلى إلى أسـفل، وفـي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة.
- مبدأ نطاق الإشراف: ويقصد به عدد العاملين الذين يشرف عليهم مـدير واحـد، ويـؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم، أي اتخاذه الشكل الهرمي (ماهر، 2004).

6.2.1.6.1.2. خطوات عملية التنظيم:

- احترام الخطط والأهداف.
- تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف.
- تصنيف الأنشطة.
- تفويض العمل والسلطات.
- تصميم مستويات العلاقة (مشهور، 2010).

7.2.1.6.1.2. أشكال الهيكل التنظيمي:

- التنظيم الخطي أو الرأسي: وهو أبسط هذه الأنواع ويسمى التنظيم التنفيـذي أو التنـازلي ويكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، ويمتاز هذا النوع بالبساطة والوضوح وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ووحدة الأمر والقيادة والتوجيه، وهو يناسب التنظيمات الصغيرة ذات الأعمـال المحـدودة غيـر المعقدة.
- التنظيم الوظيفي: يعتمد على الإشراف الوظيفي للوحدات الأساسية له مثـل (المـديريات)، حيث يصبح بالإمكان أن يشرف على الموظف الواحد أكثر من مسؤول واحد كـل حـسب مجال تخصصه وميدان عمله، للاستفاده من خبرات كل مختص في كافة أرجاء المؤسسة.
- التنظيم الخطي (التنفيذي) الاستشاري: وهو محاولة للجمع بين مزايـا النـوعين الـسابقين وللتخلص من سلبياتهما، وحين يعمل التنفيذيون والاستشاريون معا في إطار تنظيم واحـد، فإننا نطلق على هذا التنظيم (الرأسي الاستشاري).
- التنظيم الشبكي: وسمي بهذا الاسم لأنه يشبه شكل المصفوفة الهندسية، وقد أصـبح كثيـر الاستعمال خاصة في المؤسسات الكبرى التي تتولى القيام بعدة مشاريع في وقـت واحـد. ومن خصائص هذا النمط أنه يضم جهازاً رئيسياً يتواجد عادة في مكان وجود المؤسـسة، ويضم كافة المديريات والإدارات الرئيسية، كما يحتوي على أجهزة لكل مشروع (جامعـة القدس المفتوحة، 1997).

8.2.1.6.1.2. خصائص التنظيم الفعال:

- وحدة الهدف: يجب أن يتصف التنظيم الجيد بوحدة الهدف والتكامل بين كافة الأجزاء

والمتمثلة في الوحدات والوظائف والأدوار، فمن الضروري أن يؤدي كل جزء دوره ويقدم مهماته المطلوبة، مما يساعد على تكامل هذه الأدوار مع الوظائف جميعا لنصل إلى هـدف واحد.

- وحدة القيادة: يتطلب هذا المبدأ أن يتعامل المرؤوس مع رئيس مباشـر واحـد، لـذا فـإن المطلوب هو تحديد الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات، ليعرف كل فـرد فـي التنظـيم المطلوب منه، والسلطات الممنوحة له ، وهذا يـساعد علـى إزالـة الغمـوض والتـداخل والتضارب.
- الإشراف المناسب: ويتطلب ذلك دراسة طبيعة كل وحدة في التنظـيم بدقـة، مـن كافـة الجوانب، التي تؤثر في تحديد العدد المناسب لرئيس واحد أن يشرف عليه بكفاءة.
- توازن السلطة مع المسؤولية: فكل واجب أو مسؤولية تلقى على عاتق فرد أو وحدة يجب أن يوازيه تفويض صلاحية وسلطة تمكن المسؤول من القيام بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية.
- تفويض السلطة: وهذا يتطلب أن يقوم كل رئيس أو مسؤول بتفويض من يليه في التسلـسل الهيكلي، ببعض سلطاته لكي تمكنه من القيام بمهماته بسرعة ودون الرجوع إلى الرئيس في كل صغيرة وكبيرة.
- مرونة التنظيم: فالتنظيم عملية مستمرة وليست جامدة، نظرا للتغيرات المتسارعة في كافـة العوامل، التي سبق أن اعتمد عليها عندما حدد التنظيم المناسب، فـالتغيرات فـي الحجـم والأمكنة والتكنولوجيا والأساليب تتطلب أن يتصف التنظيم بدرجة كبيرة من المرونة، تتيح له أن يتلاءم مع كافة المستجدات (جامعة القدس المفتوحة، 1997).

3.1.6.1.2. ثالثاً: التوجيه Directing:

تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة. وتنطوي علـى إرشـادهم وإصـدار التعليمـات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضـا وتـضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (حريم، 2006).

1.3.1.6.1.2. أهمية التوجيه:

تنبع أهميته كونه يتعامل مع العنصر البشري، الذي يعد أهم عناصر الإنتاج، وأساس نجاح المنظمة أو فشلها. فعندما يتوفر لدى المنظمة التوجيه السليم والفعال فعندها ستحصل على تعـاون بـشري مثمر، لديه روح معنوية عالية، يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاحه ويسعى إلى تحقيق أهدافها.

إن عملية التوجيه ليست سهلة كما اعتقد البعض، فهي صعبة جداً، لأنها تتعامل مع الإنسان الـذي هو بالأصل قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات، لا يعرف عنهـا الكثيـر ولا يمكـن السيطرة عليها بسهولة، فالإنسان على سبيل المثال لديه نزعة الأنانية وحب النفس مـن الـصعب انتزاعها منه، إلى جانب أنه سريع التغير في آرائه واتجاهاته. صحيح أن بالإمكان الحصول على الطاعة والامتثال عن طريق السلطة الرسمية، ولكن هذا الأمر غير مرغوب فيه من وجهـة نظـر التوجيه السليم الذي يؤكد وإلى حد كبير أن الطاعة يجب أن تكون عـن رغبـة واقتنـاع وحـب المرؤوس لرئيسه، فهذا الشيء هو الذي يحقق التعاون وحب العمل والمنظمة من قبل المـرؤوس. وهذا ليس بالبساطة، فعملية صهر جهود المرؤوسين في بوتقة واحده متعاونة متحابة ليس بـالأمر السهل، وبالتالي يمكن القول إن التوجيه في ضوء ما تقدم صمام الأمان لحسن سير العمـل وتنفيـذ الخطة، ويحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين وعلى كافة المستويات (عقيلي، 2007).

2.3.1.6.1.2. مبادئ التوجيه:

يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوافر فيه وهي:

- تجانس الأهداف: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين أهـداف الفـرد وأهداف الجماعة، وأهداف الجماعة مع أهداف المنظمة. وهذا الأمر يتعلق بربط المـصالح الفردية مع المصلحة الجماعية ومصلحة المنظمة قاطبة تحـت شـعار العمـل الجمـاعي التعاوني
- وحدة الأمر: ويعني ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط، منعا للارتباك والاحتكاك. فلا يعقل أن يمارس الأمر والتوجيه من رئاستين، ذلك لأن هذا الأمر يجعل المرؤوس مشوشاً ومضرباً لا يعرف لأي جهة يتبع، وهذا فيه تقسيم لمسألة الطاعـة والامتثال وبالتالي الولاء.
- توفير المعلومات: عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية.
- السلطة: تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكيـنهم مـن إصدار الأوامر لمرؤوسيهم، من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف فالسلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأوامر الذي يعتبر أداه للتوجيه والإرشاد لتنفيذ العمل.
- تفويض السلطة: عندما يطلب الرئيس من مرؤوسه أداء مهمة يشرحها له ويوجهه الوجهـة الصحيحة، لا بد من تخويله السلطة الكافية، التي تمكنه من أداء المهمة (عقيلي، 2007).

للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات: القرار هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه بعد تفحص الأمر موضوع القرار.
- وجود القيادة الكفؤة: القيادة كمفهوم تتضمن السيطرة والتوجيه وتعتمد على مبدأ حيازة واستخدام القوة، والقيادة كمصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الآخرين و التأثير في أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم وبالتالي أدائهم .
- الإتصال: يعتبر الإتصال أهم أداة ليس فقط في الإدارة وخاصة في وظيفة التوجيه وأدواته بل وفي كل نشاط إنساني فردياً كان أم جماعياً، فالاتصال وبحاول عصر المعلومات يصبح الأداة الرئيسة للإدارة.
- الدافعية: تركز الدافعية حسب النظريات في الإدارة على القوى داخل الفرد التي تفسر وتعزز مستوى واتجاه ومثابرة الجهد المبذول في العمل. وتعود هذه الأمور إلى إشباع حاجات الفرد.
- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة : يعتبر التنسيق من أهم أدوات التوجيه لما له من أثر في تسديد مسيرة أنشطة المنظمة نحو تحقيق الأهداف. حيث إن الأشخاص والمجموعات والأنظمة الفرعية المختلفة في المنظمة تقوم بأمور متعددة ومتنوعة في نفس الوقت، ولكن رغم مهامهم وأهدافهم الجزئية والمختلفة يجب أن تسهم تلك المهام والأهداف الجزئية في تحقيق الهدف العام للمنظمة (العتيبي، 2005).

3.3.1.6.1.2. شروط التوجيه الناجح:

هنالك شروط يجب توافرها في التوجيه الناجح وهي:

- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين.
- التوجيه لا بد أن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب.
- توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك لعدم خلق شعور بالإحباط في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في العمل.
- يفضل أن يتم التوجيه في حالة وجود ظاهرة جماعية بطريقة غير مباشرة.

- على الموظفين أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما أخـذ الأمـور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة أو مفرطة.
- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقا لتوجيهاتهم وتـشجيع الملتـزمين بالتـصحيح، والعمل على إعادة إعطاء الفرصة لمن لم يؤد واجبه ويصحح أداءه بغير قـصد (العلمـي، 2006).

4.1.6.1.2. رابعاً: الرقابة Controlling:

تشكل الرقابة الوظيفة الأخيرة من وظائف الإدارة وتعرف على أنها المرشد الضامن لمراقبة الأسس والقواعد المتبعة، التي بدورها تؤكد علـى أن الأداء الحـالي يطـابق التوقعـات ذات الأهـداف والمقاييس المرجوة.

حيث يقتصر دور مديري الرقابة في سن القواعد التي تراقب أعمال المرؤوسين وتقـارن نتائجهـا بالتوقعات النسبية والقياسية كما يسهر هؤلاء على مقارنة تلك النتائج بالخطوات التطويريـة التـي تضمن بلوغ الأهداف المحددة (بلوط، 1998).

1.4.1.6.1.2. الحاجة للرقابة:

تبرز أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى، لا سيما التخطيط، فبعد وضـع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن أجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح ينبغـي متابعـة ومراقبـة سـير الأداء والإنجاز والكشف عن أي معوقات تواجه العمل. ومن أهم الأمور التي تسهم فـي الحاجـة إلـى الرقابة:

- لا يمكن مساءلة فرد / جماعة عن أعمالها ومسؤولياتها بدون عملية الرقابة، فمن خـلال الرقابة يدرك الأفراد والجماعات أدوارها ومسؤولياتها وما هو متوقع منها وكيف سيتم تقييم الأداء.
- تزايد حجم وتعقد منظمات اليوم: فالمنظمات الكبيرة، ذات خطوط الإنتاج المتعددة والواسعة الانتشار جغرافيا تتطلب نظم رقابة مناسبة لقياس أداء المنظمات وفاعليتها، كما أن ميـل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعالة في عملية رقابة الأداء.

- سرعة التغيير: إن تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم وإعـادة تقييم مستمرة للخطة الإستراتيجية والتكتيكية.
- إن البشر يخطئون وقد تكون هذه الأخطاء في بعض الحالات كبيرة وخطيرة، لذا لا بد من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتـى يمكـن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار (حريم، 2007، ص304).

2.4.1.6.1.2. مراحل الرقابة:

هناك عدة مراحل للرقابة وذلك للتأكد أن نتائج الأعمال تتطابق أكثـر مـا يمكـن مـع الأهـداف الموضوعة. وهذه المراحل هي:

- وضع مقاييس أو معايير واضحة ومفهومة وواقعية تمثل النتائج المطلوبة. وقد تكون هـذه المقاييس موضوعية أو غير موضوعية، ملموسة أو غير ملموسة.
- قياس الأداء الفعلي للمرؤوس.
- التعرف على الأخطاء والانحرافات بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوبـة والعمـل علـى تصحيحها (المغربي، 2007).

3.4.1.6.1.2. أنواع الرقابة الإدارية:

هنالك العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تـصنيفها مثل معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة والشمولية:

- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: ويمكن تقسيم الرقابة من حيث المـعيار الزمني إلى:

  - الرقابة الوقائية: ويعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضـرورة الاسـتعداد لمواجهتـه أو الحيلولة دون حدوثه.
  - الرقابة المتزامنة: يقصد بها مراقبة سير العمل أولا بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايتـه، فيتم قياس الأداء الحالي وتقييمه بمقارنته مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا.

- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

  - الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفـراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعـايير الخاصة بذلك.
  - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلـي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيـق الأهـداف المطلوبة منها.
  - الرقابة على مستوى المنظمة ككل: وهو المستوى الثالـث للرقابـة فـي المؤسـسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتهـا فـي تحقيـق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

- الرقابة من حيث مصدرها: وتقسم الرقابة من حيث مصدرها إلى قسمين:

  - الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإداريـة، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم التنظيم سواء كانوا مـديرين أو رؤساء أقسام.
  - الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقـوم بهـا أجهـزة رقابيـة متخصصة، وتكون تبعيتها غالبا للدولة مثل ديوان الخدمة المدنيـة يراقـب عمليـات التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة وكـذلك ديـوان الرقابـة والتفتيش...إلخ.

- الرقابة من حيث نوعية الانحراف: وتصنف إلى نوعين:

  - الرقابة الإيجابية: ويقصد بها النوع من الرقابة التي تعمل علـى تحديـد الانحرافـات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.
  - الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفـة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حـدوثها فـي المستقبل.

- الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة الإدارية وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

  - رقابة مفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الـرئيس المباشر.
  - الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيـث يتم تحديدها يوميا أو أكثر كل أسبوع أو كل شهر وقد يوضع الجـدول الزمنـي علـى أساس ربع أو نصف سنوي.
  - الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المـستمر لأداء العمـل (عباس، 2008، ص 26 - 29).

4.1.6.1.2. الأهداف الرقابية في مجال الإدارة العامة:

- التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة ومن ثـم ولائهـم لهـذه الأهداف
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وأهدافه.
- التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بـدون تفرقـة وبأقـل قـدر ممكـن مـن البيروقراطية.
- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدى على أكمل وجه ووفقا للقواعد والأصول الفنية المرعية.
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته.
- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطـة المقـررة وفـي الحدود المرسومة وان الاعتمادات المالية تتفق فيما خصصت من أجله.
- التأكد من أن قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة وان العمل التنفيذي يسير فـي إطار القانون.
- تخفيض تكاليف العمل الحكومي والحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غيـر الحيوية (الصيرفي، 2008، ص 286 - 287).

4.1.6.1.2. 5. أدوات الرقابة الإدارية:

هنالك عدة وسائل وأدوات يستخدمها المديرون والمشرفون للقيام بالرقابة الإدارية هي:

- التقارير الرقابية: وهي من أكثر الأدوات الرقابية استخداما إذ يـتم رفـع التقـارير مـن المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ويتم من خلالها شرح لعمليات تنفيذ الأعمال وسـلوك العاملين، وتحليل لبعض الظواهر والمشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ.
- الموازنات التقديرية: وهي ترجمة رقمية للخطة خلال فترة معينة، لذلك تعتبر نوعـا مـن أنواع الخطط التي توضح لفترة مستقبلية ويعبر عنها كميا، وهذا ما حدا بالبعض أن يطلـق عليها الموازنات التخطيطية وهي تعبر عن بيانات تدل على النتائج المتوقعة في كل جانـب من جوانب نشاط المنظمة.
- الملاحظة الشخصية: وهي أداة أو وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابيـة ملائمـة لجميع المجالات الرئيسة وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها، وبالرغم من مزايا هذه الأداة والمتمثلة بسرعة الوصول إلى الحقائق دون قيود إلا أن هنالك بعض السلبيات لها من حيث احتياجها لوقت طويل من قبل المشرف أو المدير للرقابة وكـذلك تـسببها بـالحرج والضيق للمرؤوسين.
- المراجعة والتدقيق: ينظر إلى عملية التدقيق على أنها أداة رقابية مهمـة، وطريقـة عادلـة وموضوعية لتقييم البيانات المدونة في السجلات المالية وعند القيام بعملية التـدقيق نحـاول اختبار صدق وكفاءة تنظيم السجلات المالية التي تعتبر وثائق قانونية لا يمكـن إهمالهـا أو تعريضها للتلف والتشويه.
- الشكاوى والتظلمات: وهي تعتبر وسيلة رقابية لكونها تحمل بعـض أوجـه الانحـراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فهي وسيلة من وسائل الرقابة التي يمارسها المراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات (عباس، 1995، ص80 –85).

4.1.6.1.2 .6. أهمية الرقابة في مجال الإدارة العامة:

تعنى الإدارة العامة بتنفيذ السياسة العامة للدولة، بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة عـن طريـق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود العاملين فيها بما يحقق المصلحة العامـة، وتتمثـل أجهزة الإدارة العامة بالوزارات والمؤسسات العامة والإدارات المركزية الأخرى. (جامعة القـدس المفتوحة، 1997). وعليه يلقى موضوع الرقابة في مجال الإدارة العامة اهتماما كبيرا للأسباب:

- كبر حجم الإنفاق العام وبالتالي فإن أي قصور أو خلل يكون ملموسا وواضحا.
- ضخامة الدور الذي تلعبه الإدارة العامة سواء في الجانب الاقتصادي أو الاجتمـاعي مـن ناحية التخطيط أو التنفيذ في مجال التنمية ومن ثم فإن أي قصور يضخم ويصبح واضحا.

- الاعتقاد الشائع والراسخ لدى الجمهور عن الإسراف في مجال الإنفاق العام وخاصة عند تنفيذ المشاريع الأساسية.
- تحول قيادات العمل في الإدارة العامة إلى نجوم في المجتمع المحلي والقومي ومن ثم خضوع سلوكياتهم وتصرفاتهم في إدارتهم للمال العام وثروتهم تحت المجهر ولا سيما أن بعضهم يحاول تنمية أمواله الخاصة من المال العام.
- تزايد الجدل السائد حول ملكية المال العام فهل يملكه الشعب أم الدولة هي المالكة، وهل الدولة هي الحكومة أم الشعب.
- خضوع رقابة المال العام لأكثر من جهة رقابية فضلا عن تطوع الكثيرين للتدخل ولو بالشكاوى تحت مسمى حماية المال العام.
- ارتباط واستمرار قيادات العمل العام بمعدل أحكام الرقابة على المال العام من قبلهم وتخوفهم الدائم من المساءلات الموضوعية وغير الموضوعية (الصيرفي، 2008، ص 286).

7. 4.1.6.1.2. خصائص نظام الرقابة الفعال:

إن ممارسة وظيفة الرقابة في أي وحدة إدارية تتطلب أن يكون هناك نظام محدد المعالم للرقابة، ولكي يكون نظام الرقابة في المنظمة ذا كفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها فإنه يجب مراعاة بعض النقاط الأساسية التالية:

- أن يكون نظام الرقابة بسيطا قدر الإمكان خاليا من التعقيد الذي لا لزوم له، ومتناسبا مع احتياجات وقدرات الشخص أو الأشخاص القائمين بعملية الرقابة.
- أن يساعد نظام الرقابة في الوصول إلى نتائج تصحيحية للانحرافات التي يتم اكتشافها بحيث لا بد من وجود ما يشير إلى الإدارة بكيفية القيام بتصحيح الأخطاء وإعادة الأمور إلى نصابها ضمن مكونات الرقابة.
- أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا سواء من حيث تكلفته أو من حيث تعدد أنظمة الرقابة المطلوبة فالقاعدة هنا كلما كانت عملية الرقابة أقل شعر الأفراد بالراحة في أدائهم لأعمالهم.
- أن يقوم نظام الرقابة بإعطاء معلومات مفيدة ومفهومة وفي الوقت المناسب، فنظام الرقابة الذي يغرق مستخدميه في البيانات والمعلومات التي لا لزوم لها يفقد فاعليته وكفاءته.
- أن يكون نظام الرقابة مرنا قدر الإمكان لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ على الخطط بسبب تغير ظروف المنظمة.

- أن يكون نظام الرقابة متناسبا مع حجم المنظمة التي تستخدمه وأن يكون متناسقا مع هياكلها التنظيمية ومتفقا مع المناخ الإداري السائد فيها (بعيرة، 1985، ص 3–25).

7.1.2. صفات العملية الإدارية:

هنالك ثلاث صفات أساسية تتصف بها العملية الإدارية، وهي:

- التداخل: ويقصد به أن المدير عند قيامه بممارسة العمل الإداري واستخدام وظائف الإدارة، ليس ملزما بتنفيذها حسب الترتيب تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة. بل يمكنه أن يقدم أو يؤخر استخدام إحداها عن الأخرى فهذا الأمر لا يحكمه أسلوب أو ترتيب معين.
- الشمولية: وهي الصفة الثانية وتعبر عن أن وظائف الإدارة يقوم باستخدامها وممارستها أي مدير، أيا كان مستواه الإداري ومنصبه داخل المنظمة، فهذا الاستخدام لا يقتصر على فئة معينة من المديرين بل يشملهم جميعا، فالعمل الإداري واحد لا يختلف من مستوى لآخر طالما أنه يمارس من قبل الآخرين.
- العمومية: وهي الصفة الثالثة للعملية الإدارية، حيث صفة العمومية لا تقتصر على نوع معين من المنظمات، بل تشمل جميع أنواعها، سواء كانت صناعية، أم تجارية، أم خدمية (عقيلي، 2007).

8.1.2. الهندرة:

1.8.1.2. نشأة الهندرة:

كان للأوضاع الاقتصادية الصعبة التي مرت بها الشركات خلال النصف الآخر من عقد الثمانينيات دور مهم في ظهور مبدأ الهندرة، فقد درس خبراء الإدارة تجارب وأساليب عمل الشركات الرائدة التي استطاعت أن تتربع على قمة هرم المنافسة في الأسواق العالمية، ولخصت وصيغت هذه الأساليب في مبدأ إداري حديث سمي الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهو مصطلح جديد في قاموس اللغة اشتق من كلمتي هندسة وإدارة.

وقد ظهر مفهوم الهندرة عام 1992، حيث أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل

جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليهـا الكثيـر مـن المنظمـات والشركات العاملة في عالمنا اليوم (الدرادكة، 2008). وقد ورد أكثر من تعريف للهندرة منها:

فقد عرفها (عاطف،2009) بأنها "الوسيلة الإدارية التي تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهـدف تحقيـق تطـور جـوهري فـي أداء المنظمات".

كما عرفها (Rusell & tayler, 2000) كما ورد عند (طالب ومحمد، 2009) بأنها "مفهوم جديد للتغيير وهو إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جـذري لتحقيـق تحسينات مثيرة في الأداء بحيث تتم إعادة لتصميم العمليات من الصفر دون النظر للنظـام الحـالي المعمول به، فضلاً عن إعادة النظر في الأساليب المستخدمة في هندسة العملية مع إضافة أسـاليب مبتكرة لتحقيق تحسينات جذرية".

ويعرفها (Raymond, 1998) كما ورد عند (السكارنة، 2009) بأنها "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.

وعرفها باركر كما ورد عند (السكارنة، 2009) بأنها "تحليل وإعادة تصميم عمليات المنظمة التصنيعية والإدارية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة".

وعرفها كلاين كما ورد عند (السكارنة، 2009) بأنها "إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية".

ولعل أشهر هذه التعريفات تعريف مايكل هامر وجيمس شامبي بأنها" إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقـاييس الأداء العصرية وهذه المقاييس تشمل: الخدمة، الجودة، التكلفة، سرعة إنجاز العمل.

وبنظرة سريعة إلى هذا التعريف نرى انه يتضمن أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها علـى النحـو التالي:

- أساسية (Fundemental Rethinking): وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كـل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومـون بـه مـن عمل.
- جذرية (Radical Redesign): تتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر يتميز به أسلوب الهندرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمهـا تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته.
- هائلة (dramatic Results): الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بـل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.
- العمليات (Processes): يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ تتم دراسة وهنـدرة العمليـات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة (عبـد الحفـيظ، 2003).

2.8.1.2.أهداف الهندرة:

تسعى الهندرة لتحقيق الأهداف التالية:

- التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية.
- السرعة والتميز في أداء الخدمات.
- استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات.
- خفض عدد المستويات التنظيمية.. إدارات أقل.. وظائف أقل.. رقابة أقل.
- تحويل المديرين إلى معلمين ومدربين في آن واحد مع حتمية توافر مهـارات عاليـة فـي أساليب التعامل مع الآخرين.
- تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي.
- تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة العاملين.
- الحد من دور الإدارة الوسطى حيث لم تعد هناك حاجة إلى وسيط بين العمال والقائـد فـي إطار فرق العمل.
- إجراء تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل.
- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة (حافظ، 2010).

3.8.1.2.عناصر الهندرة:

بالرغم من أن مؤلفي وكتاب الهندرة يطلبون عدم وجود افتراضات مقدمة أو محـصلات متوقعـة لتطبيق إعادة الهندسة إلا أنهم يقدمون عدة عناصر لهذا المفهوم وهي:

- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة.
- العمال يأخذون القرارات.
- تؤدى العملية من خلال خطوات منظمة وليست مصطنعة أو في نظام يعوق العمل.
- للعمليات صور متعددة، فالعمل ينقسم إلى روتين وصعب وغير عادي.
- يؤدى العمل عند الحاجة الفعلية.
- المراجعون والمراقبون يتم تخفيضهم حيث تزداد الثقة في الموظفين.
- مدير الموقف " الحالة " يعتبر طرفاً أساسياً للاتصال.
- تسود العمليات المركزية واللامركزية في آن واحد.
- تتغير أدوار الأفراد من متحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي.
- يتغير الإعداد للموظفين من التدريب إلى التعليم.
- تتغير مقاييس الأداء والتعويضات من الاعتماد على الأنشطة إلى الاعتماد على النتائج.
- تتغير معايير التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تتغير معايير القيم من الحماية إلى الإنتاجية.
- يتغير المديرون من مشرفين إلى مدربين.
- تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى مستوية (أفقية).
- التنفيذيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى قادة (جاد الرب، 2009، ص-88 87).

4.8.1.2 مبادئ الهندرة:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.
- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- التعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة.
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتـى وصـول الخدمـة الـى المواطن.

- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور (عاطف، 2009، ص 33-34).

5.8.1.2. فوائد الهندرة:

يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد عديدة وكثيرة تعود على التنظـيم بالكفـاءة والفاعليـة العاليـة والحفاظ على بقاء واستمرار التنظيمات في مواجهة التحديات الجديدة، ومن أهم هذه الفوائد:

- تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمختصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال. وتوفير الجهود والتكاليف وتجنب الغموض في تقديم الأعمال.
- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة فـي أداء الأعمال.
- يتحول عمل الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.
- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم حيث يساعد التعليم على إيجـاد مـوظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين وزيادة قـدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم.
- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج حيـث يـتم تعـويض الموظفين في المنظمات التقليدية على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمـل، أمـا الهندرة فتعتمد المكافآت والتعويض على أساس الناتج النهائي للعمل وبشكل جماعي.
- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة حيث إنه في الهندرة تتم الترقية إلـى وظيفـة أعلى بناء على قدرات الموظف وليس على أدائه.
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، فالهندرة تعمل على إحداث تغييـر فـي ثقافـة المنظمة وذلك من خلال الترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات الجودة العالية للعملاء وليس الرؤساء كما هو في المفهوم التقليدي.
- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
- يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين حيث إن الأفراد التنفيـذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه بـدلا من التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم.

- يتحول المديرون من المشرفين إلى موجهين عندما يتم تكوين فرق العمـل فإنهـا تمـارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بـدلا من التعقيد (عبوي، 2006) .

6.8.1.2.الجهات التي تتولى الهندرة:

الأفراد هم الذين يقومون بالهندرة وليس التنظيمات، وهذه الجهات هي:

- قائد العملية: وهو من كبار المسؤولين التنفيذيين، ويقوم بتبنـي وتـشجيع الجهـود الكليـة للهندرة.
- صاحب العملية: وهو المدير المسئول عن تطبيق الهندرة في المجال أو في نطاق العمليات المهندرة.
- فريق الهندرة: مجموعة الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة والذين يقومون بتـشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها.
- اللجنة الموجهة: لجنة من كبار المديرين الذين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبة تطبيقها.
- القيصر (منسق الهندرة): الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة بالشركة والتنـسيق بين المشروعات المنفصلة.

في الوضع المثالي تكون العلاقة بين هذه الجهات كالتالي: يقـوم القائـد بتعيـين المـدير المختص (صاحب العملية) الذي يقوم بتكوين فريق الهندرة المعني بمساعدة منسق الهندرة وتحت إشراف اللجنة (غنيم، 2009).

7.8.1.2 دوافع القيام بعمليات الهندرة:

الرغبة في تخفيض تكاليف العمليات. وضغوط المنافسة في القطاعات المتعددة والشركات العالميـة والمنظمات الخدمية. وتدني مستوى رضا العملاء (عاطف، 2009).

8.8.1.2. أنواع الشركات التي تحتاج إلى الهندرة:

انواع الشركات التي تحتاج الهندرة هي:

- الشركات ذات الوضع المتدهور: هي الشركات التي تواجه ارتفاعاً مطـرداً فـي تكـاليف التشغيل ما يبعدها عن المنافسة، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يـدفع عملاءهـا إلـى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق (مثال شركة فورد عـام 1980)
- الشركات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع فـي المـستقبل القريب.
- الشركات التي بلغت قمة التفوق والنجاح: مثال الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسـة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور، ولكن تتميز إداراتها التنفيذية بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين، وبالتالي تعتبر الهندرة فرصة لتوسيع الشقة بينها وبين منافسيها (هامر، شامبي، 1995).

9.8.1.2. اختيار العمليات للهندرة:

عند الانتهاء من تحديد وإعداد خرائط العمليات يتجه التفكير بعد ذلك إلى إختيـار العمليـات التـي تتطلب الهندرة وأولوية كل منها، حيث لا يمكن لأي شركة القيام بالهندرة لعملياتها الأساسـية فـي وقت واحد، لذا تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب الهندرة وهـي هـامر، شـامبي، 1995، ص83):

- الخلل الوظيفي: ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟
- الأهمية: ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء؟
- الجدوى: ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟

10.8.1.2. الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية:

هنالك العديد من الأبعاد التي تؤثر وتتأثر بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كوعي القيـادة، إعادة الهيكلة، السياسات الإدارية، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، وتكنولوجيا المعلومات.

- أولاً: وعي القيادة: إن وعي ودعم واهتمام القيادة – الإدارة العليا – هـو أحـد المفـاتيح الرئيسة لنجاح المنظمة ككل، فما من تقدم أو قصور في المنظمة إلا وكانت الإدارة العليـا من أسبابه الجوهرية ، وفي هذا الإطار يتمثل وعي ودعم الإدارة العليا في تطبيق وتفهـم

منهج إعادة الهندسة بالاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه، والرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليـات التـدريب والتطـوير ولتحمـل المخـاطر والمعوقات، كما أن دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد وعدم التأخير في تنفيذ برامج إعادة الهندسة يعزز من وعي القيادة ودعمها لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، كمـا أن معظـم حالات فشل تطبيق الهندرة تعود على توقف القائد عن متابعة ومواصلة دوره القيادي فـي هذا الصدد، فبدون وجود القائد الواعي الملتزم وصاحب الإرادة والتصميم لن يتسنى لإقناع الرؤساء الذين يديرون وحدات العمل المنفصلة بربط مصالح وحداتهم مع المصالح العامـة المشتركة لجميع الوحدات (جاد الرب، 2009).

- ثانياً: إعادة الهيكلة: أي إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختـصاصات بين الوحدات الإدارية وكذلك نمط العلاقات بينهـا، وذلـك بهـدف الحـد مـن تـداخل الاختصاصات وازدواجية الأعمال (حافظ، 2010). ويعرف الهيكل التنظيمي: بأنه إطـار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم، يربطها خط سلطة رسمية، تنـساب مـن خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلاله أيضاً تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. ولعل من أهم المشاكل التي يعاني منها الهيكل التنظيمي إرهاق الرؤساء بالواجبات لعدم وجود استشاريين وعدم اعتماد مبادئ تقسيم العمل والتخصص، وعدم مناسبته للمنظمات الكبيرة التي تعتمد علـى تطبيـق اللامركزية. وهناك مجموعة من المواصفات التي يجب توافرها في الهيكل التنظيمي حتـى يصبح تنظيماً جيداً كمراعاة التخصص وتوافر شبكة اتصالات فعالة تربط أجزاء المنظمـة بعضها ببعض، ومراعاة نطاق الإشراف، وكذلك التمييز بين الأنـشطة المهمـة الرئيـسة والأنشطة الأقل أهمية الثانوية والعمل بمبدأ تفويض السلطة اللازمة للأفراد والتركيز علـى الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني (عبوي، 2006).

- ثالثاً: السياسات الإدارية: ويقصد بها القواعد العامة التي تسهم فـي توجيـه التفكيـر فـي مجالات اتخاذ القرارات وأداء الواجبات وممارسة السلطات (الـصيرفي، 2003). وهـي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي توضع لتستهدي بها مختلف المستويات الإدارية عنـد اتخاذهم للقرارات. بحيث تعتبر هذه السياسات المرشـدة والموجهـة لأفعـال وتـصرفات الموظفين في المنظمة. وهنالك عوامل عديدة تؤثر في صياغة السياسات الإداريـة وعلـى رأسها التدخل الحكومي من خلال القوانين والتشريعات المنظمة مثـل قـوانين التوظيـف،

معايير الإنتاج، ظروف العمل، كما أن السياسات الخاصة بـالموارد البـشرية كـالأجور والفوائد وظروف العمل تؤثر أيضاً بهذه السياسات. والاعتبـار الأكثـر أهميـة هـو أن السياسات يجب أن توضح وتسهل إنجاز الأهداف التنظيمية بطريقـة فعالـة، ويلاحـظ أن تاريخ وأحداث المنظمة الماضية وتقاليدها وثقافة أصحاب المنظمة تؤثر في صنع الـسياسة (جاد الرب، 2009).

- رابعاً: التخطيط الإستراتيجي: ويعرف بأنه الصياغات البعيدة المدى والخطط الإسـتراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنـصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغهـا وعلـى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد. كما عرفه (التقرير الفيدرالي، 1997) بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخـاذ القـرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليـات المطلوبـة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. ويقوم التخطيط الإستراتيجي على أربعة عناصر مهمة وهي المستقبلية في اتخاذ القرارات، العملية، الفلسفة والهيكلية. ومن الفوائد المتأتية من التخطيط الإسـتراتيجي إجابتـه علـى الأسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة، كما أنه يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية، يضع أهدافاً محددة للإنجاز وهو يصلح كقناة اتصال، كذلك يعمل على تطوير الفرق التـي تركز على مستقبل المنظمة ويزودها بالاحتياجات التدريبية (الغالبي، إدريس، 2007).

- خامساً: التدريب وتنمية مهارات العاملين: لا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة، وإنما من الضروري أن يعقب عمليـة الاختيار توفير التدريب على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بغيـة رفـع مـستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (توفيق، 2005). إن التـدريب يعتبـر مـن الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة وعند إجراء التغيرات التنظيمية والهيكلية في المنظمة، وعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم ومساندة التدريب لها، وذلـك مـن خلال البرامج الموجهة للعاملين التي توضح لهم مزايا المنهج الجديـد والآثـار الإيجابيـة عليهم، وكل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة والتكيف معها. وإذا كان ذلك هو المستهدف من النشاط التدريبي عند إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديـدة وإجـراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النـشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسـة

التدريب بالمنظمة، ولذا يجب أن يكون التدريب أحدى الخطوات الأولى عند تطبيق أي نظم لإعادة الهندسة في المنظمة (جاد الرب، 2009).

- سادساً: تكنولوجيا المعلومات: يوجد اهتمام واضح ضمن مفهوم إعـادة الهندسـة وعمليـة التحسين بفعالية تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ووعي بمدى إمكانية الاستفادة منهـا، فعنـد استخدامها بصورة جيدة لكسر الواقع السيئ ولتدعيم الأشكال الجديدة من العلاقات وطـرق العمل. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً جداً في عمليات إعادة الهندسة وتتمثل فـي استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريـق الحاسـب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات، المساعدة في تخيـل حلـول جديـدة لمشكلات لم تحدث بعد، التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة وإنجـاز الأعمـال بحركـة وسرعة ومرونة وشفافية، التحديث المستمر للمعلومات، الحصول علـى دورات تدريبيـة عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي، وضع نظام للاختبـارات فـي كافـة بـرامج التدريب لتقييم فاعلية التدريب وقدرات الموظفين، توفير احتياجات التعلم الذاتي والمـستمر مع الاختبارات وتقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصـة فـي الموظف. إن تكنولوجيا المعلومات اليوم هي قوة رئيسة لتسريع وتمكين التغيير والإصلاح الإداري والتنظيمي والاقتصادي، وهذه التكنولوجيا متوافرة بسهولة للمديرين أكثر مـن أي وقت مضى (عاطف، 2009).

11.8.1.2. خطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

وتتم عمليات إعادة الهندسة وفق الخطوات التالية:

- تحليل منظومة الشركة لتحديد مجالات إعادة الهندسة التي سوف تحقق زيادة فـي القيمـة المضافة المصادر، المدخلات، التشغيل، المخرجات، النتائج، ردود الأفعـال، اسـترجاع الأثر والتفاعل مع البيئة المحيطة.
- تحديد العمليات التي تضم مشروعات الأعمال لأغراض تقديم خدمة أو منتج جديد.
- قياس وتحديد وتشخيص العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وتضاعف القيمة المضافة.
- مراجعة السياسات والإستراتيجيات والمنظومات اللازم إعادة هيكلتها بمـا يحقـق أعلـى إجمالي من القيم المضافة (النجار، 2004، ص183).

12.8.1.2. أسباب فشل مشاريع الهندرة:

هنالك الكثير من الأسباب التي تؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة يصعب حصرها لاختلاف المواقـف التي حدثت من خلالها، ومن تلك الأسباب ما يلي:

- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة العليا: أكثر أسباب فـشل مـشاريع الهنـدرة شـيوعاً وخصوصاً في العالم العربي هو عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية للشركة. إذ قد يكون رئيس الشركة مقتنعا في الهندرة، ولكن لم يعطها الدعم الكافي في جميـع مراحلهـا دون استثناء، فكان ذلك سبباً رئيساً في فشل مشروع الهندرة وضياع الكثير مـن الوقـت والجهد.
- سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى الهندرة: كثير من مشاريع الهندرة التي قامـت علـى تحقيق مصالح شخصية وصلت إلى طريق مسدود وفشل ذريع، أو أن اختيار العملية التـي ستتم هندرتها لم يتم بالشروط والأسس التي وضعت لذلك.
- عدم وضوح تحديد الرؤية المستقبلية: من أسباب فشل كثير من مـشاريع الهنـدرة عـدم وضوح أو تحديد الرؤية المستقبلية للمشروع مـن قبـل الإدارة التنفيذيـة أو أن الرؤيـة المستقبلية لم توضع بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة.
- عدم اقتناع فريق العمل بجدوى الهندرة: يمكن أن تتوافر في عضو فريق الهنـدرة جميـع الخصال المطلوبة لعضو فريق، ولكن حضوره ومشاركته لفريق العمل قـد تكـون تلبيـة لتوجيه إداري من إدارته مع عدم اقتناع بجدوى مشروع الهندرة، فهذا ما يؤدي إلى الفـشل في الوصول إلى التغيير المطلوب.
- الاختيار السيئ لفريق العمل: يعتبر فريق العمل المفتاح الأهم لإنجاح مشروع الهندرة، فإن لم تتوافر في أعضاء فريق العمل المواصفات والشروط سيصل الفريق إلى طريق مـسدود وسيسير كل عضو من أعضاء الفريق في اتجاه مختلف.
- التخطيط السيئ للمشروع: عدم التخطيط الجيد لأداء أي عمل سبب رئـيس للوقـوع فـي مشكلات يمكن أن تؤدي للفشل في نجاح ذلك العمل. والتخطيط لمشاريع الهندرة ضروري جداً بسبب ترابط مراحل المشروع واعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة جداً.
- استغراق وقتٍ طويلٍ في دراسة العملية الحالية: من أكثر ما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤية المستقبلية التي تم وضعها من قبل الإدارة التنفيذية، هـو استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية.

- وضع حلول غير منطقية: الهندرة تتطلب أفكاراً إبداعية وقفزة هائلة في أداء العمل، ولكـن لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها ولا يمكن للشركة أن تقوم بتنفيذها ولو حاولت تنفيذها تكون مضارها أكبر من نفعها لعدم جدواها في سوق العمل، أو أن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار.
- عدم التركيز على جوانب النجاح: يمكن لفريق العمل وضع حلولٍ تؤدي إلى تغييرات هائلة ولكن عند تطبيقها لا نجد أنها أوجدت ذلك التغيير في المنتج والخدمة المقدمة للعميل
- عدم استخدام تقنية المعلومات: تعتبر تقنية المعلومات من أهم عوامل التمكين للوصول إلى أفضل التطبيقات، فعدم استخدام تقنية المعلومات الاستخدام الأمثل سيؤدي حتما إلـى عـدم فاعلية التصميم الجيد وعدم منافسته حتى ولو كان من أفضل التصاميم.
- الاستعجال في إصدار النتائج: قد يستعجل فريق العمل في مرحلة تصميم العملية الجديـدة ولا يعطيها حقها من الوقت، وقد يؤدي هذا إلى إغفال دراسة كثير من تفاصيل الإجراءات المطلوب تقديمها في نهاية مشروع الهندرة، مما قد يسبب فشل عملية التطبيق مستقبلا لعدم دراسة وتقديم تلك التفاصيل بالشكل المناسب.
- عدم إشراك الجهات المستفيدة في الحل: لو قدم الحل للجهة المستفيدة دون مشاركتهم فـي اختياره – حتى لو كان من أفضل الحلول – يمكن أن ينظر إليه على أنه حـل مفـروض وليس قابلاً للنقاش، وهذا يؤدي إلى رفض الحلول وفشل المشروع.
- عدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق : يمكن لفريق العمل وضع خطة مفصلة ودقيقة لمرحلـة التطبيق، فإهمال فريق التطبيق للإعداد لمرحلة التطبيق سيؤدي إلى وجود مقاومـة كبيـرة للتغيير يمكن أن تؤدي إلى فشل المشروع (عبد الحفيظ، 2003).

13.8.1.2. متطلبات تطبيق الهندرة:

- أن تكون هناك حاجة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على إدارة الهندرة الإدارية.
- ضرورة دعم الإدارة العليا.
- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة وذلك للـتخلص مـن الأسـاليب القديمة.
- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات.
- التركيز على نوعية وتركيب فرق العمل التي تقوم بأداء العمل كونها تتمتع بدرجة عاليـة من الاستقلالية والمرونة.
- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات الإدارية.

- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كـل المتغيرات.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعـود عليهم (عبوي، 2008).

9.1.2. العمليات الإدارية وإعادة هندستها:

إن فكرة تبني الوزارات والمؤسسات لأسلوب إعادة الهندسة (الهندرة) والتي تعتمد علـى التغييـر الجذري والسريع للعمليات الإدارية المهمة فيها، حيث ينصح أن يكون التغيير جذرياً حتـى يمكـن الوصول للنتائج التي نريدها بطريقة أسهل وأسرع من حيث جودة الخدمة وقلة التكلفة، لـذا فـإن هنالك عمليات إدارية تتم قبل التنفيذ مثل التخطيط والتنظيم، أما العمليات التـي تـصاحب التنفيـذ وتلازمه فهي التوجية، أما العملية التي تلحق بالتنفيذ فهي الرقابة التي يترتب على نتائجهـا إعـادة النظر في الخطط الموضوعة لتلائم ظروف التنفيذ، وأخذ النتائج محل اعتبار عند وضـع الخطـط المقبلة.

9.1.2 1. أولاً: التخطيط وإعادة الهندسة:

إن التخطيط هو التفكير في المستقبل ووضع الإستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهـداف الموضوعة، فتعمل تلك المهارة مع كل القدرات التي تتحكم في توجيه عمـل المؤسـسة فتتـضمن وضع جداول بأولويات العمل وتحديد المشكلات والعمل على حلها بأسرع وقت ممكـن، وعنـدما نعرف ماذا نريد أن نفعله نقوم بعده بجمع المعلومات التي تساعدنا على الوصـول إلـى الأهـداف الموضوعة فنبحث عن الموارد التي نحتاجها ويتم وضع خطة للسير عليها، فالمؤسسة التي تعـرف اتجاه سيرها هي أكثر قابلية للوصول إلى أهدافها من تلك التي تعتمد على الصدفة.

أما العلاقة بين إعادة الهندسة والتخطيطفيمكن ايضاحها من خلال ان التخطيط يعتبر أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية، فلو لم تكن هناك خطة واضحة ومحددة لما كان هناك حاجة إلى تنظيم أو رقابة، ويتفق التخطيط وإعادة الهندسة في عدة أمور تتمثل في الآتي:

- عمل تسلسل لخطوات العمل بطريقة تسهل تحقيق أهداف كل من عملية إعـادة الهندسـة الإدارية وعملية التخطيط.

- تفادي الأنشطة غير الضرورية في العمل لتحقيق أهداف المنظومة.
- التقليل من المخاطر.
- التعرف على المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنظومة في سبيل تحقيـق أهدافها عن طريق التخطيط المستقبلي.
- الاستعداد المبكر بحلول عديدة عن طريق خطط بديلة أو عن طريـق الهندسـة الإداريـة بأسلوب المبادرة لمواجهة المشاكل المتعلقة والعمل على حلها قبل حدوثها.
- معرفة إمكانيات وقدرات العاملين داخل المنظومة وكيفية الاستفادة منها بهدف تقليل إهـدار الوقت والمال اللازمين لتحقيق أهداف المنظومة.

وهنالك بعض أوجه الاستفادة التي يمكن أن تتحقق في عملية التخطيط من خلال استخدام عمليـات إعادة الهندسة كالعمل على الانسجام بين الخطط الفرعية التي تقوم بها إعادة الهندسة بحيث تترابط جميعها بصورة متكاملة، مرونة التخطيط حيث يمكن لفرق الهندرة وضع نقطة اتخاذ القـرار عنـد الحاجة إليها، تحويل دور المدير إلى قائد، ضرورة الأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطـيط، التركيز على العمليات وفهم بنية كل عملية

وخلاصة القول أن هدف الهندرة في المؤسسة هو الارتقـاء بواقعهـا الإداري نحـو الأفـضل، وتحسين مستوى الأداء فيها، ولا يتم ذلك إلا بوضع خطة للتغير تقوم على المهنية والواقعيـة ولا يتأتى ذلك دون استخدام التخطيط، لذا يعتبر التخطيط من أهم عوامل نجـاح الهنـدرة (حـسين، 2007).

2.9.1.2 ثانياً: التنظيم وإعادة الهندسة:

يعد التنظيم عملية مستمرة بدوام قيام المؤسسات، ولا ينتهي إلا بانقضاء حيـاة هـذه المؤسـسات وتوقفها عن العمل، ويرجع ذلك إلى المناخ المتغير الذي تعمل في إطـاره الإدارة، وكـذلك فـإن التنظيم يعتبر أحد العناصر الأساسية للإدارة، فبعد أن تحدد الإدارة في المؤسسة أهـدافها، وتقـوم بوضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف، يجب إيجاد تنظيم مناسب يمكن المؤسسه من تحقيق الأهداف وتحسين أدائها، وزيادة إنتاجيتها. ويمثل التنظيم أحد عناصر العمليات الإداريـة التـي لا غنى للمؤسسات عنها، مهما كان مجال عملها، وقد تنجح المؤسسات أو تفشل تبعاً لفاعلية التنظـيم الذي تتبعه، فالتنظيم هو الإطار العام للطريقة التي يتم بموجبها التمييز، وتقـسيم العمـل وتـشكيل الوحدات داخل المؤسسة وتنسيق الأعمال وتكاملها لتحقيق أهداف المؤسسة.

العلاقة بين إعادة الهندسة والتنظيم: إذا كانت الإدارة الفعالة هي القادرة على تحقيق أهدافها ' فـإن معيار نجاح التنظيم هو تحديد الهدف تحديداً واضحاً بحيث يدركه الأفراد داخل المنظومة لذا فـإن تحديد الهدف يعتبر الخطوة الأولى في عملية إعادة الهندسة. وتتضح العلاقة بين إعـادة الهندسـة والتنظيم في الأمور التالية:

- لكي تتم عملية الهندسة الإدارية بنجاح فلا بد لها من تنظيم وإثارة همـم الأفـراد، الـذين سيقومون بأداء إعادة الهندسة، لذا نجد أن التنظيم متضمن في مرحلة الإعداد لعملية إعـادة الهندسة ولكنها تتطلب تنظيما من نوع خاص فالهندسة الإدارية تعمل على إعـادة التنظـيم لجعله ملائماً لما يطرأ على الساحة من تغيرات.
- يجب أن يعكس التنظيم ويتسق مع بيئته الاقتصادية والاجتماعية والـسياسية والنفـسية وأن يساعد الأفراد على العمل الجماعي المنسق لبلوغ الأهداف بفاعلية، ولـذلك تعمـل إعـادة الهندسة على تحديد الجهات التي تتعامل معها المنظومة، وتحديد مجالات التطوير وتحديـد العملاء الأساسيين للمنظمة.
- يتم العمل في إعادة الهندسة عن طريق فريق العمل الذي يكون من (الإداريـين والعمـال والموظفين) ولكي يتم بناء هذا الفريق لا بد من تدريب مناسب وخطوات متناسـقة، ولهـذا نجد أن التنظيم متوغل في جميع خطوات إعادة الهندسة التي تهدف إلى التنظيم فـي ثوبـه الجديد.
- عن طريق إعادة الهندسة يمكن التوصل إلى خطـوات متكاملـة لأداء العمليـة وضـمان الانسياب والتدفق الطبيعي لتلك الخطوات وزيادة كفاءتها.
- عن طريق إعادة الهندسة يمكن استخدام الإمكانيات المتاحة في هذا التنظيم استخداما جديدا يضيف قيمة لهذه الإمكانيات.
- تهتم عملية إعادة الهندسة بالأفراد، ولذلك نجد أن التنظيم يساعدها في تحديد نوعية الأفراد ومستوى الكفاءة المطلوبة لكل مجال من مجالات الأنشطة لعملية إعادة الهندسة. حيث إنها تعمل على تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للعمل عند بناء الفريق
- يمكن لعملية إعادة الهندسة عن طريق التنظيم تفويض السلطة بين أعضاء الفريق ومنـسق عملية إعادة الهندسة إذ لا يشترط وجود مدير المنظومة ضمن فريق العمل وبالتـالي فهـو يقوم بتفويض من يراه صالحاً لأداء بعض مهامه.
- يساعد التنظيم عملية إعادة الهندسة في تحديد القوى البشرية العاملة وعلاقاتهـا الرسـمية وغير الرسمية بما في ذلك من تأثير النقابات والتفاعل الإيجابي، مما يقلل من فرص ظهور الصراعات الداخلية الناتجة عن التغيير الحادث نتيجة لعملية الهندسة الإدارية بالمنظومة.

وبالمقابل تمد عملية إعادة الهندسة التنظيم بالأعمال التي يمارسها لتحقيق أهدافـه، كـذلك الأفـراد والنظم والإجراءات والطرق والخطوات لأداء الأعمال والأنشطة، و تحديد السلطات والمـسؤوليات لكل مركز وظيفي داخل فريق العمل، كما تساعد إعادة الهندسة التنظيم في زيادة سرعة العمليـات وكذلك في استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية واختصار عدد الخطوات للعملية الواحـدة فهي بذلك تتكامل مع عملية التنسيق كما تساعد التنظيم في الوصول إلى التسلـسل الإداري الأمثـل واستخدام التكنولوجيا بشكل فاعل في التدريب والتعامل، وتقوم إعادة الهندسة بتوفير المرونة للتنظيم ومده بمستوى عال من مهارات التفكير والعمل بشكل متعاون في فـرق وتفهـم واسـع للثقافـات والإبداع والابتكارات وضبط النفس.

3.9.1.2 ثالثاً:التوجيه وإعادة الهندسة:

يعتبر أساس عملية الإدارة توجيه الآخرين وإرشادهم إلى الأشياء الصحيحة، فالتوجيه هو الوظيفـة الرابعة للإدارة، فتلك الوظيفة تجمع بين كل من التخطيط والتنظيم والرقابة حتى تتمكن من وضـع الخطة موضع التنفيذ على أرض الواقع، حيث تتضمن تنفيذ القـرارات المعتمـدة علـى الخطـط الموضوعة

العلاقة بين إعادة الهندسة والتوجيه : تتضح العلاقة بين مدخل إعادة الهندسـة والتوجيـه داخـل المنظومة في الأمور التالية:

- يمكن استخدام أسلوب الهندسة الإدارية الذي يعمل على التنسيق بين الأهداف وتحديد الهدف الإستراتيجي، وتحديد العملية ذات القيمة المضافة بالنسبة للهـدف الأسـمى وهـو هـدف المنظومة ككل.
- يتطلب التوجيه السليم المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين ويقاس ذلـك الأداء بالعمل السابق، ويتم ذلك عن طريق توفير نظم المعلومات التي تشملها إعادة الهندسة.
- إن أسلوب إعادة الهندسة كمدخل جديد من مداخل الإدارة الحديثة يتضمن بعض المفـاهيم التي يمكن عن طريقها إيجاد حلول لمشكلات الإشراف الإداري. حيث يؤكد هذا الأسـلوب على التعاون والمشاركة والديمقراطية بين أعضاء الفريق، واللامركزية التي تسمح بظهور الجوانب الإبداعية والإبتكارية البناءة لكل أعضاء الفريق داخل المنظومة فوحدة الهدف هي سر نجاح إعادة هندسة التوجيه.
- إن العمل عن طريق فريق الهندسة الإدارية لا يركز على موظف دون آخر، ولكن الجميع

يعملون بتعاون بهدف الوصول إلى أفضل النتائج دون النظر إلى فرد في الجماعة أفـضل من الأخر.

- تعمل إعادة الهندسة على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى أن كـل عضو يقوم بدوره على أكمل وجه.
- تساعد إعادة الهندسة التوجيه في التخلص من مركزية التنظيم، وعدم تعدد الهيئـات التـي تقوم بالإشراف والتداخل والازدواج والتكرار في أسلوب الأداء.

4.9.1.2. رابعاً: الرقابة وإعادة الهندسة:

عندما تستخدم كلمة الرقابة في الإدارة فإنها لا تعني التقييد أو استغلال السلطة مع الموظفين، بـل إنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطـط والعمليـات التي تجعل المدير يتأكد أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم، وأن المؤسسة تسير فـي الاتجـاه الصحيح لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن نظام الرقابة الفعال يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عـن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار، فعملية الرقابة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة.

العلاقة بين إعادة الهندسة والرقابة: تساعد إعادة الهندسة في إيجاد نظام رقابة فعالة، ويتضح ذلـك من خلال:

- أن يعكس نظام الرقابة طبيعة النشاط، فما يلائم المنظمات الكبيرة الحجم لا يلائم صـغيرة الحجم.
- أن تعتمد الرقابة على معايير أداء جيدة، وأكثر فاعلية في القياس وتعبر عن النواحي الكمية والوصفية وتكون واضحة ودقيقة وشاملة لكل جوانب النشاط في المنظومة تجعـل إعـادة الهندسة نظام الرقابة مقبولاً من العاملين، فالنظام المقبول يحقق فاعلية عالية في الرقابة.
- تساعد إعادة الهندسة في توضيح الجوانب الموضوعية فـي الرقابـة وليـست الجوانـب الشخصية، فعندما تكون الأدوات والأساليب شخصية، فإن المدير قد يتأثر في الحكم علـى الأداء.
- تجعل إعادة الهندسة نظام الرقابة مرناً مع قدرته على الاسـتمرار. إذا اسـتطاع مواجهـة الخطط المتغيرة أو الظروف المتغيرة بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت ظروف العمل.
- تتيح إعادة الهندسة الفرصة لاستخدام طرق عديدة في الرقابة. وليس على أسلوب واحد.

- تسهم إعادة الهندسة بدور واضح في جعل الرقابة سهلة التطبيق من جانب الأفـراد الـذين يطبقونها، وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام (حسين، 2007).

10.1.2. وزارة شؤون الأسرى والمحررين:

اتخذ الرئيس الراحل ياسر عرفات في جلسة مجلس الوزراء بتـاريخ 7/8/1998 قـراراً بإنـشاء وزارة الأسرى والمحررين وتم تعيين النائب هشام عبد الرازق كأول وزير لها. وقد جاء هذا القرار نظراً لعدد الفلسطينيين الذين ذاقوا مرارة الأسر منذ عام 1967 ولغاية اليـوم بحـوالي 750ألـف مواطن، وما تحتاجه هذه الشريحة الكبيرة من عناية ورعاية وخدمات وتأهيل.

1.10.1.2. رسالة الوزارة:

تقديم خدمات متكاملة للأسرى داخل السجون وفور تحررهم من الأسر من سجون الاحتلال لتأهيلهم ودمجهم في المجتمع وفق احتياجاتهم التي تم حصرها خلال عملية الإرشاد.

2.10.1.2. أهداف الوزارة:

يتلخص الهدف العام للوزارة برعاية الأسرى داخل سجون الاحتلال وتعزيز صمودهم داخل سجون الاحتلال، وتأهيل الأسرى المحررين والمساعدة بإعادة دمجهـم عـن طريـق تحـسين قـدراتهم وإمكاناتهم في مجال الأداء الإقتصادي. وهنالك أهداف فرعية تتلخص بالتالي:

- تحسين الظروف الاعتقالية اليومية للأسرى لحين إطلاق سراحهم وتحررهم.
- الاهتمام بذوي الأسرى مادياً وصحياً واجتماعياً.
- الاهتمام بالأسرى المحررين وتأهيلهم ودمجهم في المجتمع الفلسطيني.
- الاهتمام بالأسرى إعلامياً وإبراز قضيتهم في المحافل الدولية والمحلية
- الاهتمام بتقديم الخدمات القانونية والاجتماعية

3.10.1.2. الإدارات العامة لوزارة شؤون الأسرى والمحررين

يتكون الهيكل الإداري للوزارة من ثماني إدارات عامة هي:

- الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.
- الإدارة العامة لشؤون الأسرى والمحررين.
- الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام.
- الإدارة العامة لنظم المعلومات.
- الإدارة العامة لبرنامج تأهيل الأسرى المحررين.
- الإدارة العامة للجمعيات والمشاريع المساندة.
- الإدارة العامة للشؤون القانونية.
- الإدارة العامة لشؤون المديريات (وزارة شؤون الأسرى، 2012).

2.2 ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع العمليات الإدارية، وإعادة الهندسة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1.2.2. الدراسات المحلية:

دراسة حنون، نادية. (2010) بعنوان: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى تبيان أثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، مستوى الدراسة وغيرها في استجابة المديرين والمديرات، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وبلغ عددهم (1528)، وقد أجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين والمديرات قوامها (429) تشكل ما نسبته (28 %)(من مجتمع الدراسة، وقد تم جمع البيانات باستخدام إستبانة تكونت من (35) فقرة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية كانت مرتفعة جدا، كما توصلت الدراسة أن لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس، مستوى الدراسة، التخصص، بينما هناك فروق تعزى للمؤهل العلمي والخبرة الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير جميع عناصر ومتطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية مع ضرورة هذا

الأسلوب في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية ، العمل على نشر ثقافـة الهندسـة الإدارية في مديريات التربية والتعليم، تزويد جميع المدارس بالوسائل التقنيـة، اعتمـاد الأنمـوذج المقترح لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الهندسة الإدارية.

دراسة بسيسو، محمد (2010) بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين – وكالة الغوث – غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مـسح سـجلات اللاجئين الفلسطينيين بوكالة الغوث الدولية بمكتب غزة الإقليمي من خلال دراسة الجوانب الإيجابية والسلبية لنظام الإدارة الإلكترونية الخاص بالمشروع. تمثل مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين والعاملين في مشروع مسح اللاجئين الفلسطينيين وعددهم (25) فرداً، وقد تـم اسـتخدام المـنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة حيث تمت مقابلة جميع العـاملين بالمشروع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نظام الإدارة الإلكترونية يزيد من كفاءة عملية اتخاذ القرار في المشروع، أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في المشروع يؤدي إلى خلـق نظام رقابة الكترونية دقيق ومحكم، تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تقليص المـصاريف الإدارية وأيضا إلى انخفاض في مصاريف الموارد البشرية كذلك يؤدي إلى العدالة في توزيع العمل وتقييم الموظف مما يؤدي بدوره إلى الرضا الوظيفي. وقد كان من أهم توصيات الدراسة تطبيـق نظام الإدارة الإلكترونية الحالي في المناطق الخمس التي تتواجد فيها وكالة الغوث وربطها ضـمن شبكة مركزية واحدة، الاستعانة بخبراء لتقديم الاستشارات اللازمة لتطوير نظام الإدارة الإلكترونية الحالي، وضع آليات ومعايير واضحة لعملية اتخاذ القرار في المشروع مع مشاركة جميع العـاملين في وضع الآلية المناسبة.

دراسة النتشة، حازم. (2009) بعنوان: انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) علـى جوانـب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. هدفت الدراسة إلى التعرف علـى انعكاسـات إعـادة الهندسـة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة الإداريـة علـى تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات وكفاءة وفاعليـة العمليـات الإداريـة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العـاملين فـي بلديـة الخليل في الضفة الغربية، وقد تكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من سبعة أجزاء، وقد كان مـن أهم نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلـى إعـادة صـياغة، وأن العمليـات الإدارية فيها بحاجة إلى زيادة في الكفاءة والفاعلية والارتقاء بمستوى الأداء، هنالـك اهتمـام فـي

مجال تكنولوجيا المعلومات كما تطبق البلدية معايير الجودة بدرجة متوسطة. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار بتقنية المعلومات حتى وإن ارتفعت كلفتها ، وإنشاء وحدة متخصصة بإعادة هندسة العمليات الإدارية على الهيكل التنظيمي للبلدية، إيجاد فريق عمل متخصص في إعادة هندسة العمليات الإدارية تكون مهمته إجراء تحليل شامل ومتكامل لكافة العمليات الإدارية التي تقوم بها بلدية الخليل، ضرورة التعاون والتشبيك مع الجامعات والمراكز المتخصصة للتعرف على المستجدات بمجال تقديم الخدمة للمواطنين.

دراسة السر، جمال. (2008) بعنوان: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (483) موظفاً من العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) موظف، وقد تم استخدام الإستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي بالدراسة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن هناك قصوراً في فهم مفهوم الهندرة لدى قيادات وزارة الداخلية، والسياسات الإدارية واضحة ومفهومة، وهنالك غياب للتخطيط الإستراتيجي بالوزارة، وضعف التدريب وتنمية المهارات لدى العاملين بالوزارة، وجود هيكل تنظيمي للوزارة ولكن غير فاعل، استخدام الوسائل التكنولوجية بدرجة قليلة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير، تعديل الهيكل التنظيمي للوزارة، استخدام تكنولوجيا المعلومات في تصميم العمليات الإدارية. تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات، إعادة هيكلة الأجهزة الأمنية، العمل على سن قوانين وتشريعات التي تساعد على الإبداع وإعادة بناء العمليات الإدارية .

دراسة الرقب، حماد (2008) بعنوان: واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إعادة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فاعلية إدارة التغيير، وقياس أثر الهياكل التنظيمية على إدارة التغيير، التعرف على القدرات البشرية والمالية والتكنولوجية المتوافرة بوزارات السلطة وأثرها في تحقيق التطوير والتغيير المطلوب للوزارات. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين بوزارات السلطة المختلفة بقطاع غزة وتم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (300) موظف وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء أكان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة

تؤمن بإحداث عملية التغيير، التخطيط الإستراتيجي في الوزارة ضعيف والهيكل التنظيمي للـوزارة لا يسهم بتطوير العمليات الإدارية، عدم توافر إمكانات مادية وفنية وتكنولوجيـة لإجـراء عمليـة التغيير والتطوير في العمليات الإدارية كما لا توجد خطة لتطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بالعمليات الإدارية للتغيير، فيما تنعكس الأوضاع السياسية والبيئة الخارجية بصورة مباشـرة علـى عمليـة التغيير . وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد الأولويات اللازمة للبدء بعملية التغيير وإعادة صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارات، إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطـط، إحـداث تغييرات جوهرية بالهيكل التنظيمي تواكب التطورات التنظيمية بـالوزارات، تـشجيع الابتكـارات والمبادرات التي تسهم في عملية التغيير.

دراسة الأغا، مرام (2006) بعنوان: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" فـي المصارف في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " في المصارف بمحافظات غزة من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المـؤثرة بالهندرة مثل الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا، صحة وفاعلية العمليات الإدارية، وتمثل مجتمع الدراسة من المديرين العامين والمديرين ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات غـزة، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً عاملاً في البنوك، وقد تم اختيار المنهج الوصفي للدراسة وتم اعتماد الإستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتـائج أهمهـا أن هنالـك علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، و زيادة صحة العمليات الإدارية وتحسين جودة المنتج. وقد خرجـت الدراسـة بعـدة توصيات كان من أهمها أن يتم إعداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعمليات الإدارية، إشراك الموظفين باتخاذ القرارات الإدارية، الاهتمام بتقييم صحة وفاعلية العمليات الإدارية بالمصارف، أن يتم التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على التسلـسل الإداري .

دراسة الدقي، أيمن (2006) بعنوان: واقع إدارة الجودة الـشاملة فـي وزارات الـسلطة الوطنيـة الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والوقوف علـى مـستوى الـوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في تلك الوزارات ومعرفة مدى تطبـيقهم وممارسـتهم لهـا والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين فـي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم أخذ عينة طبقية عـشوائية مكونـة مـن (430) موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي بالدراسة، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. وقد توصـلت

الدراسة لنتائج عدة كان أهمها اقتناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع وجـود تدن بدرجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير ، تدني مستوى التدريب وتطوير مهـارات الموظفين، عدم تطوير العمليات الإدارية بما يتناسب مع مستجدات العمل في الوزارات، عدم وجود خطة إستراتيجية لكل وزارة من وزارات السلطة، عـدم وجـود وحـدات استـشارية مـن ذوي الاختصاص والمعرفة لتطوير العمل ووضع الخطط. وقد كان من توصيات الدراسة تبنـي خطـة إستراتيجية وطنية لكافة وزارات السلطة الفلسطينية، إعداد برامج توعية وتدريب للموظفين لرفـع كفاءاتهم ومهاراتهم، تبني مفهوم مشاركة العاملين في الوزارات ومساهمتهم باتخاذ القرارات.

دراسة اللوح، نبيل (2006) بعنوان: تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلـسطينية وأثـره علـى الكفاءة الإدارية. هدف هذا البحث إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمـي للوزارات الفلسطينية ولأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، وكذلك المـشاكل الإداريـة التي تعاني منها الوزارات، وقد كان مجتمع الدراسة مؤلفاً مـن المـوظفين العمـوميين العـاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية بمقدار (500) موظفاً، وقد تـم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد كان مـن أهـم نتـائج الدراسة أن هنالك خللاً واضحاً في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية المختلفة حيث لا تتوافـق هياكلها التنظيمية مع استراتيجياتها للنمو، كما أن هنالك نقصاً بالكفاءات القادرة على إعداد هياكـل تنظيمية، هنالك خلل بالعمليات الإدارية بالوزارات كما أن هنالك عدم وضوح للمـوظفين بالمهـام الوظيفية الملقاة على عاتقهم بالإضافة لتكدس الموظفين دون عمل، عدم توافق أطراف الإدارة العليا وتصارعها، وعدم استخدام التكنولوجيا المتطورة بالعمل. هذا وخلصت الدراسة لعدد من التوصيات كان من أهمها إعادة صياغة رسالة ومهام الوزارات الفلـسطينية واسـتراتيجياتها لـضمان عـدم الازدواجية بين هذه الوزارات، عدم التوظيف إلا في حالة وجود شاغر، إنـشاء مراكـز تدريبيـة لتأهيل وتطوير الموظفين، العمل على إعادة صياغة هيكليات الوزارات الفلسطينية من قبـل جهـة متخصصة والعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لما توفره من جهد ووقت وتكاليف.

دراسة جرادات، مصطفى (2002) بعنوان: وجهات نظر مديري الدوائر الحكومية الفلسطينية فـي المشكلات الإدارية التي يواجهونها في محافظات شمال فلسطين. هدفت الدراسة إلى معرفة وجهات نظر مديري المؤسسات الحكومية في محافظات شمال فلسطين فـي المـشكلات الإداريـة التـي يواجهونها بناء على مجموعة من المتغيرات، مكان العمل، المستوى العلمي، الدرجـة الوظيفيـة، الخبرة الإدارية. وقد كان مجتمع الدراسة مكوناً من مديري الدوائر الحكومية في محافظات جنـين ونابلس وطولكرم وقلقيلية وبلغ عددهم (264) مديرا، وقد تم أخذ عينة بمقدار (132) تمثل (50%)

من مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وكذلك تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (61) فقرة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن هنالك مشاكل إداريـة واضـحة بالوزارات المبحوثة تعود لعدة أسباب تتعلق ببيئة العمل وقضايا تنظيمية وكذلك قـضايا شخـصية تتعلق بسلوك العاملين، وكذلك وجود تقصير من قبل القيادات العليا بـالوزارات تجـاه المـديرين ومديرياتهم ، عدم وجود سياسة واضحة للتوظيف وعدم وجود خطط تدريبية للارتقـاء بمـستوى الموظفين في العمل. وقد كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة اهتمام الإدارة العليا بـالوزارات بالمديرين والمديريات المسؤولين عنها، أن يتم تعيين الموظفين والمديرين بناء على معايير علميـة مرتبطة بالمؤهل العلمي والخبرة الإدارية المتمثلة بالكفاءة، ضرورة استيعاب كل جديد في مجـال العمل الإداري من أجل تطوير العمليات الإدارية.

دراسة بواقنة، علي (2001) بعنوان الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لـدى مـديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الفلسطينية، إضافة لتحديد أثر المتغيرات المختلفة على الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. أجريت الدراسة على مجتمع مديري الدوائر الحكومية فـي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد كانت عينة الدراسة مكونة من (185) مـديرا، وقـد تـم استخدام المنهج الوصفي بالدراسة، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت من (70) فقـرة موزعة على سبعة مجالات. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها وجود معيقات تمنع مديري الدوائر من تطوير الكفايات الإدارية لديهم تتعلق بنقص الإمكانات المادية وتجهيزات الدوائر، عـدم وجود تخطيط تطويري للوزارات وغياب الهياكل التنظيمية الفاعلة، عدم وجود برامج تدريبية تعمل على تعزيز قدرات وإمكانات الموظفين، عدم إشراك المديرين للموظفين باتخـاذ القـرارات. وقـد توصلت الدراسة لعدة توصيات منها ضرورة رسم الخطط التطويرية المناسـبة ووجـود وصـف وظيفي واضح بالدوائر، اعتماد برامج تدريبية للمديرين والموظفين لرفع كفاءتهم الإدارية، ضرورة توفير الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية لضمان نجاح العمـل بـوزارات الـسلطة الوطنيـة الفلسطينية.

2.2.2. الدراسات العربية:

دراسة الصوقعي، حسن (2010) بعنوان: تطوير العمليات الإدارية في الإدارة الـصفية بالمرحلـة الثانوية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. هدفت الرسالة إلى التعرف علـى واقـع العمليـات

الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) في الإدارة الصفية بالمرحلة الثانوية والمشكلات التي تعيق المعلم عن ممارستها من خلال وجهة نظر المديرين والوكلاء والمشرفين التربويين، والمقترحات اللازمة لتطوير هذه العمليات في ضوء مدخل إدارة الجودة. شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المرحلة الثانوية (بنين) في المدارس الحكومية والمديرين والوكلاء والمشرفين التربويين في محافظة جدة التعليمية، وقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (827) ما بين مدير ومعلم ومشرف تربوي، وتم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة وكذلك تم إعتماد الإستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هنالك تخطيطاً جيداً من قبل المدرسين من حيث وضع الخطط وتحديد الأهداف وتحديد الوقت الكافي لإنجاح الخطة، تبين أن نقص التكنولوجيا المساعدة على التعلم وضيق الصف المدرسي وعدم تعاون أولياء الأمور هي من أبرز المشاكل التي تعيق المعلم عن ممارسة العمليات الإدارية في الإدارة الصفية، موافقة أفراد العينة وبدرجة كبيرة على تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة تثقيف العاملين بمفهوم هذه الإدارة وزيادة وعيهم بخصوصها، وكان من أهم التوصيات ضرورة اعتماد الجودة الشاملة بالعمل الإداري، توفير البيئة المناسبة للمعلمين والطلاب وتحديدا التكنولوجيا من أجل زيادة الكفاءة واستخدامها من أجل التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور.

دراسة بني عيسى (2009) بعنوان: مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (47) عميدا ورئيس قسم، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج أن هنالك حاجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية ولكن هناك تفاوت بالنسبة للأهمية لكل مجال، هناك فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداء أنفسهم على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية حسب متغير الرتبة العلمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة. وأن أهم معيقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر العمداء هي عدم توافر ميزانية خاصة للخطة وقد جاءت بالمرتبة الأولى، وجاءت عدم توافر لغة مشتركة ومألوفة تتفق مع الثقافة التي تدعم الهندرة الإدارية في المرتبة الأخيرة من المعيقات وهذا ما توافق مع إجابات رؤساء الأقسام أيضا، وكان من أهم توصيات الدراسة توفير الظروف المادية التي تساعد على تطبيق الهندرة وتفعيل نظام المساءلة والمعايير الخاصة بالإنجاز.

دراسة الخواجا، ماجد (2008) بعنوان: تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن. هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن وتقييم العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن والبالغ عددهم (862) موظفـاً وموظفة، وقد تم أخذ عينة دراسية مكونة من (250) موظفاً وموظفة، وقد استخدم الباحث المـنهج الوصفي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة تحديـد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة محاور وهي عملية الترويج والاستقطاب، عمليـة التدريب، العمليات الإدارية التقليدية. ظهور فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة فـي تقديرات العاملين وأصحاب العمل لدرجة الأهمية للعمليات ككل ودرجة التوفر للعمليات بينمـا لـم تظهر فروق تعزى لدرجة المؤهل العلمي، ومن أهم توصيات الدراسة تقديم أنموذج مقترح من أجل تطبيقه على مؤسسة التدريب المهني، والعمل على إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بتطـوير العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من منظور إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة الطنيجي، سالم (2008) بعنوان: أنموذج مقترح لتطوير أداء العـاملين فـي وزارة التعلـيم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقـد تكـون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات، وقد تم أخذ عينة مكونة من (50) موظفا كعينة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وكذلك اسـتخدم الاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من سبعة مجالات و(57) فقرة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن درجة الموافقة على النموذج المقترح كانت مرتفعة جدا، واعتماد المركزية بالعمل والقـرارات، وعدم مشاركة العاملين باتخاذ القرارات الإدارية، عدم فاعلية العمليات الإدارية في الوزارة، وكـان من أهم التوصيات ضرورة تقييم العمليات الإدارية في الوزارة وتطويرها، اعتماد الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين، مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات الإدارية والانتقال مـن المركزيـة إلـى اللامركزية.

دراسة القحطاني، فيصل (2006) بعنوان: إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها فـي تعزيز الأمن الوطني " دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكـة العربيـة السعودية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام استراتيجيات ومداخل الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز مفهوم الأمن الوطني، كذلك التعرف على أهم الجهود الـذي بـذلت لإصـلاح

وتطوير الأجهزة المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية ومدى انعكاسها على الأمـن الـوطني. تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا في بعض مؤسسات المملكة المدنية والأمنيـة فـي مدينـة الرياض وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (1986) مابين قائدٍ ومديرٍ، تكونت عينة الدراسة من (322) ما بين قائدٍ ومديرٍ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من قبل الباحث، وتم استخدام الاسـتبانة كـأداة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن غالبية القيادات الأمنية والمدنية ترى أن مفاهيم الإصـلاح والتطوير الإداري يتم تطبيقها في منظماتهم، وأن الإصلاح والتطوير الإداري يساهم بدرجة كبيـرة في تعزيز الأمن الوطني كما أن غياب تلك المفاهيم يساهم في شيوع بعض الظواهر السلبية التـي تهدد الأمن الوطني. وقد كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة التوجه إلى اسـتراتيجيات إداريـة معاصرة للتعامل مع المستقبل تشمل تطوير العمليات الإدارية وتأهيل وتدريب الكـوادر العاملـة، واعتماد التخطيط الإستراتيجي.

دراسة الكساسبة، محمد.(2004) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في إعـادة هندسـة عمليـات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنية المعلومات المـستخدمة فـي الـشركات المبحوثـة، وقـدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها بغية بناء نموذج للدور الذي يمكـن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وقد تم أخذ عينـة دراسة مكونة من (276) مديرا ورئيس قسم، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمهـا أن (63%) مـن الـشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها الإدارية أو بـدأت بتنفيـذها وأن (28.3%) مـن الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها، بينت الدراسة أن هنالك ارتباطاً ما بين العمليات التي تتم إعادة هندستها وما بين قواعد البيانـات المـشتركة، وبرمجيـات العمـل الجماعي والقدرات الجغرافية هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في تـصورات المبحـوثين حـول قدرات تكنولوجيا المعلومات والعمليات التي تتم إعادة هندستها تعزى هذه الفروق إلى اختلاف حجم الشركات ومراحل إعادة الهندسة في الشركات المبحوثة، هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية فـي تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى اخـتلاف أعمـار المبحـوثين، وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية. وكان من أهم توصـيات الدراسـة توضـيح أهميـة دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة هندسة العمليـات فـي شـركات الاتـصالات وتكنولوجيـا المعلومات التي لا يوجد لديها توجه لإعادة الهندسة، تمكين الموارد البشرية في تلك الشركات مـن خلال منحها حرية التصرف والقدرة على التعلم، والمشاركة في صنع القرارات، وإعادة تنظيم

الشركات على أساس فرق العمل.

دراسة الناظر، رولا (2004) بعنوان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن. هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية ومدى ممارستهم وتطبيقهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. وقد تكون مجتمع الدراسة من (2981) موظفا من العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن، وقد تم أخذ عينة دراسة مكونة من (447) موظفاً، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بالدراسة وكذلك تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن درجة وعي الموظفين لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت كبيرة، وأن التوجه لتطبيق هذا المفهوم كان متوسطاً، وأن هنالك دعماً واقتناعاً من قبل الإدارة العليا لتطبيق هذا المفهوم بالعمل، وقد كانت أهم توصيات الدراسة ضرورة قيام الأجهزة الحكومية بتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته وذلك عن طريق توعية وتدريب الموظفين، ضرورة إشراك الموظفين بالقرارات التي تتخذها المنظمة، زيادة فاعلية التخطيط ونظم الاتصال في الأجهزة الحكومية، العمل على تقليل المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تطوير نظام المعلومات الإدارية في الأجهزة الحكومية لتوفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار في وقتها المناسب.

دراسة المالكي، ساعد (2003) بعنوان: الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف ومدى ملائمة هذه الأبعاد سواء الإدارية منها أو الأمنية لإحداث التغيير والتطوير الجوهري لأساليب وإجراءات العمل والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها وما علاقة ذلك بالأداء، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بوكالة الآثار والمتاحف بمدينة الرياض والبالغ عددهم (200) موظف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث جرى توزيعها على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن هنالك مركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض للسلطة، وبيروقراطية الإجراءات وعدم وضوح بالإجراءات، انخفاض بمستوى كفاءة العاملين مع وجود بعض خواص الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، ضرورة اعتماد اللامركزية وتفويض السلطة للموظفين.

دراسة الشقاوي، عبد الرحمن (2002) بعنوان: نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الورقة إلى تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في أداء القطاع الحكومي والخروج بتوصيات تدعم مواطن القوة وتعالج مواطن الضعف، وتقع هذه الورقة في أربعة أجزاء يختص الجزء الأول بمفهوم الإنتاجية وإدارة الأداء في أجهزة القطاع الحكومي ويتضمن تحديد بعض المفاهيم الإدارية وعرض أبرز أساليب إدارة الأداء مثل تجربة تمكين العاملين، تجربة إعادة الهندسة (الهندرة)، تجربة إدارة الجودة الشاملة، تجربة التفوق المقارن. كما يختص الجزء الثاني بمراجعة وتقييم أبرز التجارب الدولية في الترتيبات المؤسسية لإصلاح أجهزة القطاع الحكومي، ويختص الجزء الثالث بأداء الجهاز الحكومي في المملكة العربية السعودية وأوجه تحسينه ويتضمن ابرز معوقات الإنتاج وإدارة الأداء في القطاع الحكومي، أما الجزء الرابع والأخير فقد اختص ببعض الاستنتاجات التي تم استخدامها لبناء واقتراح مجموعة من التوصيات تستهدف تحسين وتطوير إدارة الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي وفي الاقتصاد الوطني. وقد كان من أهم استنتاجات الدراسة أن القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية يمتاز بتوافر البنى التحتية اللازمة لإدارة الإنتاج والأداء وذلك بفضل ما أقامته الدولة من تجهيزات ومنظمات ونظم ولوائح في جميع الميادين الإنتاجية والخدمية، هنالك مستوى جيد من الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، لا تزال إدارة الأداء والإنتاج والخدمات وأساليب الرقابة المالية والإدارية ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في غالبية أجهزة القطاع الحكومي دون المؤمل منها طبقا للمعايير الموضوعة. وقد كان من أهم ما أوصى به الباحث العمل على تحسين كفاءة وفاعلية وأداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها للمستفيدين في كمها ونوعها وتوقيتها وأساليب تأديتها وذلك بإعادة النظر بمفهوم وفلسفة وأهداف الخدمات التي تؤديها الأجهزة الحكومية، تدريب وتأهيل الموظفين للتعامل مع الأهداف الجديدة، وضع مقاييس عملية للإنتاجية وخطط تنفيذية يشارك الموظفون بتصميمها، تفعيل الدراسات والاستشارات من أجل تسهيل إجراءات العمل بالأجهزة الحكومية وإشراك الموظفين بصناعة القرار، الاعتناء بإعادة التنظيم والهيكلة في كل جهاز حكومي وضرورة إعادة الهيكلة الشاملة لأجهزة القطاع الحكومي، تفعيل الاستفادة من التجارب الدولية في نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

3.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Abdous & Wuhe , 2008) بعنوان: تصميم إطار مقترح لهندرة العمليات في التعليم العالي: دراسة حالة لجدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد. هدفت الدراسة إلى استبدال

الاختبارات المكتوبة العديمة الجدوى بأخرى الكترونية، لتقليل تكاليف إرسال واستقبال الاختبـارات من وإلى موقع التعلم، اقترحت الدراسة إطاراً مبدئياً وعملياً لعملية الهندرة في مؤسـسات التعلـيم العالي، ويهدف إلى استخدام دراسة الحالة إلى تنظيم جدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد، وتـم وضع إطار تسلسلي مكون من 4 خطوات لعملية الهندرة، وتأتي المبادرة كخطـوة أولـى، يليهـا التحليل بهدف البدء بتوثيق ورسم عملية الهندرة المستهدفة بيانياً، أما الخطوتان الأخريان فتتمـثلان في التطبيق والتقويم، وتهدفان إلى تنفيذ وتقييم العملية، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين بالإضافة إلى التحقيق العميق، والتوثيق، كان له أثر كبير في تجنب العديد من الأخطاء التقليديـة المواكبـة لعملية الهندرة، لذا فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى عملية منظمة وفاعلة مع رضـا عـن التعلـيم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت. تمثلت عينة الدراسة من جميع العـاملين فـي الجامعـة مـن مستخدمي هذا النظام، وكان الغرض من المسح فهم كيفية استخدام النظام، وأثر استخدامه على تقليل القوة العاملة، وأشارت النتائج إلى أن العديد من العاملين لديهم اتجاهات إيجابية نحو النظـام الـذي يخلو من العيوب والمشكلات، كذلك تم توفير مبلغ سنوي بقيمة 8% مما كان يدفع لخدمة البريـد، علاوة على تقليل العمل الكتابي، وتوفير الوقت في أداء العمل، وهذا بالتأكيد سيزيد مـن إنتاجيـة الجامعة والعاملين على حد سواء، وهنالك تفكير حول كيفيـة مـساعدة الجامعـة فـي تـصحيح الاختبارات، وجمع أوراق وتوزيعها، لذا فإن المقترح يوفر خارطة طريق مرنـة لعمليـة إعـادة التفكير، وتنظيم جدولة الاختبارات، ولقد ساهم تطبيق الإطار في كشف الأخطاء وزيادة الفاعليـة، مع تقليل الأعباء الملقاة على عاتق الجامعة بالإضافة إلى خفض التكلفة الكلية.

دراسة (Bujoreanu,2005) هدفت الدراسة إلى تصميم المنظمة مع تكنولوجيا المعلومات، حيـث وجد الباحث أن نظم المعلومات جزء رئيس ومتأصل في خطـط ونـشاطات المنظمـة، وأوضـح الارتباط بين تطوير العمليات الإدارية في المنظمة، وبين إعادة هندستها وقد استخدم الباحث مـنهج دراسة الحالة في خطوتين، دراسة حالة عامة واقترح منهجية عامة لإشراك تكنولوجيا المعلومـات في إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عام، ودراسة طبق فيها برنامجا معتمدا مـن قبـل وزارة الدفاع الأمريكية، وكان هذا التطبيق بداية التحسين المستمر لهذا البرنامج. وأوضحت الدراسـة أن الهدف إنجاح إعادة هندسة العمليات وتحسين جودة العمليات بشكل عام، لذا يجب أن تدخل مبـادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤمن الباحث بالبـدء أولا بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، وتوصل إلى دليل عام لأنواع النشاطات الإداريـة، التـي يجب أن تنفذ في نظم المعلومات قبل البدء في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة (Hentz, Bretshneider,2000) بعنوان: مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات على الهياكل

التنظيمية لمؤسسات القطاع العام في بريطانيا. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيـق تكنولوجيـا المعلومات على الهياكل التنظيمية لمؤسسات القطاع العام، واستكشاف أثر إعـادة الهيكلـة وتبنـي تكنولوجيا المعلومات وأثره على الأداء التنظيمي لتلك المؤسسات. وقد تم توزيع (570) استبانة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وقد كانت أهم نتائج الدراسة أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يسمح للعديد من أعضاء المنظمة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، كذلك وجود أثر متـدن لتطبيـق تكنولوجيا المعلومات على عدد المستويات الإدارية وعدد متخذي القرارات. كما يوجد أثـر مهـم للرقابة الخارجية على تكنولوجيا المعلومات وعلى عدد متخذي القـرارات فكلمـا كانـت الرقابـة الخارجية أكثر كلما كان هناك عدد أكبر من متخذي القرارات.

4.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت العمليات الإدارية وإعادة هندستها (الهندرة) في القطاعين العام والخاص؛ مما يؤكد أهمية هذا الموضوع بصفته أحد الأسباب الرئيسة لنجاح أو تعثر العمل بالوزارات والشركات على حد سواء، وعليه فقد تشابهت هذه الدراسـة مـع دراسات سابقة في بعض المحاور واختلفت معها في أخرى، ومن خلال عرض وتحليل الدراسـات السابقة فقد تبين التالي:

- تشابهت الدراسة الحالية من حيث البحث في واقع العمليات الإدارية في الوزارات والمؤسسات المختلفة مع دراسة بسيسو (2010)، والصوقعي (2010)، والرقب (2008)، والخواجا(2008)، الطنيجي (2008)، والدقي (2006)، واللوح (2006)، القحطاني (2006)، الناظر (2004)، الشقاوي (2002)، وجرادات (2002)، يوسف (2001).
- تشابهت الدراسة الحالية من حيث البحث في واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) مع دراسة حنون (2010)، والنتشة (2009)، وبني عيسى (2009)، والسر (2008)، والأغا (2006)، (Bujoreanu,2005)، الكساسبة (2004)، المالكي (2003)، (Hentz,Bretshneider,2000)، (Abdous & Wuhe , 2008).
- تشابهت الدراسة الحالية من حيث البحث في معوقات إعادة هندسة العمليات مع دراسة النتشة (2009)، بني عيسى (2009)، والسر (2008)، والكساسبة (2004)، المالكي (2003).

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- بناء قاعدة معلوماتية عن موضوع الدراسة مما مكن الباحث من الإلمام بموضـوع البحـث بكافة جوانبه.
- المساهمة في تحديد مسار البحث من حيث المشكلة البحثية، المنهج، الفرضيات وبناء الأداة البحثية.
- ترتيب الإطار النظري من حيث الموضوعات والعناوين التي تناولهـا الإطـار وأهميتهـا والمراجع المستخدمة في إعداده.
- مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحاليـة للوقـوف علـى نقـاط الالتقـاء والاختلاف.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- كونها أول دراسة تبحث في العمليات الإدارية وإعادة هندستها في وزارة شؤون الأسـرى والمحررين حسب علم الباحث.
- تناولها لواقع العمليات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية معـا بخـلاف الدراسـات السابقة التي تناولت موضوعاً واحداً دون الأخر.
- تنوع المجالات التي حوتها الاستبانة وكذلك الفقرات للحصول على أكبر كم مـن البيانـات التي تخدم البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل المنهجية والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وشرح الخطوات والإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث في بناء أداة الدراسة وصدقها وثباتها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، والذي يعرّف بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس. وقد كان ملائما لموضوع الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرين العامين في وزارة شؤون الأسرى والمحررين في الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (120) وفق إحصاءات الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة (وهي أحد أنواع العينات الاحتمالية حيث تم

تقسيم المجتمع إلى طبقات غير متداخلة ، وتم الاختيار بشكل عشوائي لمفردات العينات من الطبقات مع وجود قائمة بمفردات المجتمع، وقد بلغ حجم العينة (102) مدير عام ومدير، وقد بلغت نسبة عينة الدراسة من المجتمع(85%) وتبين الجداول (1.3، 2.3، 3.3، 4.3، 5.3، 6.3) وصفاً لعينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

- متغير الجنس: خصائص المبحوثين بحسب الجنس يوضحها جدول (1.3).

جدول 3 .1: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	84	%82.4
أنثى	18	%17.6
المجموع العام	102	%100

يشير الجدول (1.3) إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، إذ بلغت النسبة المئوية للذكور (82.4%) فيما بلغت النسبة المئوية للإناث (17.6%).

- متغير المؤهل العلمي: خصائص المبحوثين بحسب المؤهلالعلمي يوضحها جدول (2.3).

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
دبلوم متوسط فما دون	19	%18.6
بكالوريوس	67	% 65.7
ماجستير	14	%13.7
دكتوراة	2	%2.0
المجموع العام	102	%100

يتضح من الجدول (2.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس، وبلغت نسبتهم المئوية (65%).

- متغير المسمى الوظيفي: خصائص المبحوثين بحسب المسمى الوظيفي في جدول (3.3).

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
مدير عام	5	% 4.9
مدير	97	% 95.1
المجموع العام	102	%100

يتضح من الجدول (3.3) أن غالبية أفراد العينة من المديرين، إذ بلغت نسبتهم المئوية (95%).

- متغير سنوات الخبرة: خصائص المبحوثين بحسب سنوات الخبرة في جدول (4.3).

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	10	% 9.8
من 5 - 10	36	% 35.3
أكثر من 10	56	% 54.9
المجموع العام	102	%100

يتضح من الجدول (4.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم من أصحاب الخبرة الوظيفية (أكثـر من 10سنوات)، وبلغت نسبتهم المئوية (54.9%).

- متغير مكان العمل:"خصائص المبحوثين بحسب مكان العمل في جدول (5.3).

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية(%)
الوزارة (المركز)	39	%38.2
المديريات (الفروع)	63	%61.8
المجموع العام	102	%100

يتضح أن العدد الأكبر من أفراد العينة ممن يعملون في المديريات، بلغت (61.8%).

- متغير التخصص: خصائص المبحوثين بحسب التخصص في جدول (6.3).

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية(%)
إدارة	41	%40.2
غير ذلك	61	%59.8
المجموع العام	102	%100

يتضح من الجدول (6.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم غير متخصصين في الإدارة، وبلغـت نسبتهم المئوية (59.8%).

4.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة، لأجل تحقيق أهدافها، حيث قام الباحث بتطوير اسـتبانة خاصة من أجل قياس واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين ما بين واقعهـا وإعادة هندستها (الهندرة) من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، حيث احتوت الاستبانة على (77) فقرة، وزعت على ثلاثة محاور وأحد عشر مجالاً، والجدول رقم (7.3) يوضح ذلك:

جدول 7.3-أ: توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسة لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول : واقع التخطيط.	6
2	المجال الثاني: واقع التنظيم.	5
3	المجال الثالث: واقع التوجيه.	5
4	المجال الرابع: واقع الرقابة.	5
مجموع فقرات واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين		**21**
1	المجال الأول: وعي المديرين.	6
2	المجال الثاني: إعادة الهيكلة.	7
3	المجال الثالث: السياسات الإدارية.	6
4	المجال الرابع: التخطيط الإستراتيجي.	9

جدول 7.3-ب: توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسة لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
5	المجال الخامس: تدريب وتنمية مهارات العاملين.	9
6	المجال السادس: تكنولوجيا المعلومات.	8
مجموع فقرات واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)		**45**
1	معوقات إعادة الهندسة (الهندرة)	11
مجموع فقرات معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)		**11**

وقد تكون سلم الإجابة على كل فقرة من خمس استجابات، (حسب مقياس ليكرت الخماسي) موزعة كما يلي:

درجة كبيرة جدا	5 درجات
درجة كبيرة	4 درجات
درجة متوسطة	3 درجات
درجة منخفضة	درجتين
درجة منخفضة جدا	درجة واحدة

3 .1.4. صدق الاستبانة:

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على (12) محكماً من ذوي الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وعليه تم إجراء تعديلات على الاستبانة سواء بالحذف أو الإضافة حتى خرجت بصورتها النهائية التي تم الاتفاق عليها بمجموع فقرات (77) فقرة.

2.4.3. ثبات الاستبانة:

استخدم الباحث معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وقد بلغ معامل الثبات للمجالات كما يبين الجدول رقم (8.3).

جدول 8.3: معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على مجالات الاستبانة المختلفة.

المجال	معامل الثبات
مجال التخطيط	0.92
مجال التنظيم	0.92
مجال التوجيه	0.88
مجال الرقابة	0.86
مجال واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين	**0.95**
مجال وعي المديرين العامين والمديرين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	0.83
مجال إعادة الهيكلة في الوزارة	0.94
مجال السياسات الإدارية	0.96
مجال التخطيط الإستراتيجي	0.96
مجال تدريب وتنمية مهارات العاملين	0.98
مجال تكنولوجيا المعلومات	0.95
مجال واقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية (الهندرة)	**0.98**
معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة في الوزارة)	**0.91**
الدرجة الكلية	**0.98**

يتضح من الجدول (8.3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة المختلفة بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبانة تراوحت بين (0.83- 0.98)، وهذا يعكس مدى اتساق فقرات الإستبانة ما يمكنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة.

5.3 نموذج الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

- المتغيرات المستقلة:
  - الجنس: 1. ذكر 2. أنثى
  - المؤهل العلمي: 1. دبلوم متوسط فما دون 2. بكالوريوس 3. ماجستير 4. دكتوراة.
  - المسمى الوظيفي: 1. مدير عام 2.مدير

- سنوات الخبرة: 1. أقل من 5 سنوات 2. من 5-10 3. أكثر من 10 سنوات
- مكان العمل: 1. الوزارة (المركز) 2. المديريات (الفرع)
- التخصص: 1. إدارة 2. غير ذلك / حدد
- واقع العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

- المتغير التابع: مجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

6.3 خطوات تطبيق الدراسة:

قام الباحث بالخطوات التالية:

- وضع الاستبانة بصورة منظمة ومرئية.
- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- دراسة مجتمع الدراسة وأخذ تحديد العينة التي تمثل موضوع الدراسة وتنطبق عليها شروط الدراسة.
- أخذ الإذن بتوزيع الاستبانة، ومن ثم توزيعها وأخذ الاستجابات عليها من عينة الدراسة.
- جمع الاستبانات من أفراد العينة وفرزها وتصنيفها وإدخال المستوفية منها لشروط الاستجابة والتحليل والبالغ عددها (102) استبانة إلى الحاسوب بشكل رموز.
- إدخال استجابات أفراد العينة إلى الحاسوب
- عولجت البيانات إحصائياً عن طريق حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for social science).
- الوصول إلى النتائج ونقدها ومناقشتها، والخروج باستنتاجات وتوصيات.

7.3 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.
- فحص ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

- معادلة خط الانحدار البسيط (Simple Linear).
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples-T-Test) لفحـص الفرضـيات المتعلقة بالجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، ومكان العمل.
- تحليل التباين الأحـادي (One-Way Analysis of Variance) لفحـص الفرضـيات المتعلقة بمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين في محافظات الضفة الغربية بين الواقع وإعادة هندستها(الهندرة) من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين, إضافة إلى تحديد أثر متغيرات كل من الجنس- المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي – سنوات الخبرة – مكان العمل - التخصص, وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for social science)، وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع التخطيط في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟
- ما واقع التنظيم في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟
- ما واقع التوجيه في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟
- ما واقع الرقابة في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال حيث نتائج الجداول رقم (2.4، 3.4، 4.4، 5.4، 6.4) تبين ذلـك. مـن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية كما يلي:

جدول 1.4: جدول درجة الأهمية والنسب المئوية

النسبة المئوية	درجة الأهمية
أقل من 50%	قليلة جداً
من 50- 59.9%	قليلة
من 60- 69.9 %	متوسطة
من 70- 79.9 %	كبيرة
80% فأكثر	كبيرة جداً

1.1.1.4. مجال التخطيط.

ونص السؤال: ما واقع التخطيط في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجـال التخطيط في وزارة شؤون الأسرى والمحررين مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية (ن = 102)

الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال التخطيط	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	1	تقوم الوزارة بوضع خطة عمل سنوية	3.23	0.79	64.51	متوسط
2	5	تقوم الوزارة بمتابعة وتنفيذ الخطط الموضوعة	2.91	0.92	58.24	قليلة
3	4	يتسم التخطيط في الوزارة بالواقعية	2.89	0.90	57.84	قليلة
4	6	تعمل الوزارة على مراجعة مخرجات الخطط الموضوعة باستمرار	2.86	1.01	57.25	قليلة

جدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال التخطيط في وزارة شؤون الأسرى والمحررين مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية (ن = 102)

الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال التخطيط	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
5	2	يساهم الموظفون في الوزارة في رسم الخطة السنوية	2.70	0.95	53.92	قليلة
6	3	يوجد كادر فني مؤهل لوضع الخطط في الوزارة	2.66	0.86	53.14	قليلة
		الدرجة الكلية	2.87	0.77	57.40	قليلة

يتضح من خلال الجدول رقم (2.4) أن درجة الأهمية كانت (متوسطة) على الفقرة رقم(1) من حيث قيام الوزارة بوضع خطة عمل سنوية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (64.51%) , وكانت درجة الأهمية (قليلة) على الفقرات رقم (5, 4, 6, 3,2) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (50%- 59.9%) وبالتالي تعني ضعف مشاركة الموظفين في رسم الخطة السنوية، وعدم وجود كادر فني مؤهل لوضع الخطط، وعدم اتسام التخطيط بالواقعية، وإحجام الوزارة عن مراجعة مخرجات الخطط الموضوعة. أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال التخطيط فقد كانت درجة الأهمية (قليلة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(57.40%).

ويعزو الباحث الدرجة المنخفضة لمجال التخطيط لاقتصار عملية التخطيط على كادر محدد في الإدارة المركزية في الوزارة دون إشراك المديريات والفروع الأخرى في المحافظات في هذه العملية، واقتصار دورهم على تنفيذ ما يأتي في الخطط السنوية، ناهيك عن عدم واقعية التخطيط وعدم إجراء تقييم لمخرجات الخطط الموضوعة.

2.1.1.4ز مجال التنظيم:

ونص السؤال: ما واقع التنظيم في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهميـة لمجـال التنظيم في وزارة شؤون الأسرى والمحررين مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية

الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال التنظيم	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	11	يمتاز التنظيم في الوزارة بالمرونة مما يتيح له التلاؤم مع كافة المستجدات	2.62	0.86	52.35	قليلة
2	7	يوجد انسجام بين الإدارات المختلفة في الوزارة قـائم على التكامل في إنجاز الأهداف الموضوعة	2.61	0.81	52.16	قليلة
3	8	يمكن الهيكل التنظيمي في الـ وزارة المـديرين مـن الإشراف المناسب على إداراتهم	2.57	0.85	51.37	قليلة
4	9	يوجد توازن ما بين السلطة والمسؤولية في الـ وزارة بحيث يتم منح صلاحيات للمديرين تتناسب مع مهامهم ومسؤولياتهم	2.53	0.84	50.59	قليلة
5	10	يتم العمل بأسلوب تفويض السلطة في الـ وزارة ممـا يضمن سرعة إنجاز العمل	2.52	0.85	50.39	قليلة
		الدرجة الكلية	2.57	0.74	51.40	قليلة

يتضح من خلال الجدول رقم (3.4) أن درجة الأهمية كانت (قليلة) على الفقرات رقم (11, 7, 9,8 ,10) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (50%- 59.9%) وبالتالي تعني عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للأهداف المقرة من قبل الوزارة، افتقاد التنظيم للمرونة المطلوبة وانخفاض مستوى الانسجام ما بين الإدارات المختلفة العاملة في الوزارة. أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال التنظيم فقد كانت درجة الأهمية (قليلة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(51.40%).

ويعزو الباحث الدرجة المنخفضة لمجال التنظيم إلى التضارب في تحديد الأنشطة الرئيسة والفرعية التي تعمل على تحقيق أهداف الوزارة، وكذلك التضارب بالمهام والمسؤوليات ونطاق الإشراف ما بين الإدارات العامة المختلفة، وعدم معرفة القائمين على هذه الإدارات لحدود صلاحياتهم، وعـدم تفويض السلطة وبالتالي إفقاد التنظيم لمرونته .

3.1.1.4 مجال التوجيه:

ونص السؤال: ما واقع التوجيه في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهميـة لمجـال التوجيه في وزارة شؤون الأسرى والمحررين مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية

الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال التوجيه	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	14	يساعد التوجيه الموظفين في تحسين مستوى أدائهم	3.25	0.94	65.10	متوسطة
2	12	يعمل المديرون على توجيه الموظفين وإرشادهم من أجل تحقيق أهداف الوزارة	3.06	0.82	61.18	متوسطة
3	13	يقوم المديرون بإشعار الموظفين بالثقة بهم وبقدراتهم من أجل إنجاح عملية توجيههم بشكل سليم	2.83	0.87	56.67	قليلة
4	16	تعمل الوزارة على جعل التوجيه كبرنامج متكامـل ومحدد وهادف	2.76	0.85	55.29	قليلة
5	15	تسعى الإدارة العليا في الـوزارة إلـى أن يكـون القائمون على عملية التوجيـه مـن ذوي الكفـاءة والاختصاص	2.58	0.93	51.57	قليلة
الدرجة الكلية			2.90	0.73	58.00	قليلة

يتضح من خلال الجدول رقم (4.4) أن درجة الأهمية كانـت (متوسـطة) علـى الفقـرات رقـم (12,14). حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (60%-69.9%) وهـذا يؤكـد وعـي الموظفين لأهمية التوجية وأن هنالك مستوى مقبولاً من التوجيه يقوم به المديرون تجاه المـوظفين، وكانت درجة الأهمية (قليلة) على الفقرات رقم (13, 16,15) حيـث تراوحـت النـسبة المئويـة للاستجابة ما بين (50%-59.9%). وهذا يعني انخفاض مستوى الثقة ما بين الموظفين والمديرين نظراً لعدم إشعار المديرين للموظفين بالثقة بهم وبقدراتهم، وعدم حرص الوزارة على انتقـاء ذوي الكفاءة والاختصاص كقائمين على عملية التوجيه، وعدم النجاح بجعل التوجيه كبرنـامج متكامـل وهادف.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال التوجيه فقد كانت درجة الأهمية (قليلة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(58%). ويعزو الباحث الدرجة المنخفضة لمجال التوجيه لوجود ضعف في الاتصال والمتابعة ما بين المستويات الإدارية المختلفة، وعدم التحفيز للقائمين على هذه المستويات وبالتـالي تدني مستوى الدافعية للعمل لديهم، وعدم القيام بإجراء مراجعات لنشاطاتهم من قبل الإدارة العليا

4.1.1.4. مجال الرقابة:

ونص السؤال: ما واقع الرقابة في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهميـة لمجـال الرقابة في وزارة شؤون الأسرى والمحررين مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية

الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال الرقابة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	18	يوجد في الوزارة قسم مختص بالرقابـة الداخليـة (إدارية ومالية)	3.34	0.84	66.86	متوسطة
2	19	يتم وضع معايير رقابية للعملية الرقابية في الوزارة	3.06	0.90	61.18	متوسطة
3	17	يتم تحديد الهدف من الرقابة مسبقا في الوزارة قبل القيام بعملية الرقابة	2.97	0.78	59.41	قليلة
4	20	تعمل الرقابة على تعديل جوانب معينة من الخطـة الموضوعة في الوزارة	2.95	0.91	59.02	قليلة
5	21	تستخدم الوزارة أسلوب اللامركزية فـي الرقابـة بحيث يتمكن كل مدير من القيـام بالرقابـة علـى الجزء التابع لسلطاته	2.81	0.93	56.27	قليلة
الدرجة الكلية			3.03	0.70	60.60	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (5.4) أن درجة الأهمية كانت (متوسطة) على الفقرات رقم (19,18) التي تعني وجود قسم مختص بالرقابة ووضع معايير للرقابة ولكن دون المستوى المطلوب، حيـث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (60%- 69.9%) , وكانت درجة الأهمية (قليلة) علـى

الفقرات رقم (17, 21,20) التي تعني قصوراً بتحديد أهداف الرقابة قبل القيام بهـا، وعـدم قيـام الرقابة بتعديل جوانب معينة من الخطط الموضوعة، وعدم استخدام اللامركزية في عملية الرقابـة بشكل كاف حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (50%-59.9%). أما بالنسبة للدرجـة الكلية لمجال الرقابة فقد كانت درجة الأهمية (متوسطة) حيث وصلت النـسبة المئويـة للاسـتجابة إلى(60.60%).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لمجال الرقابة - وإن كانت أعلى من بقيـة العمليـات الإداريـة الأخرى في الوزارة – لعدم متابعة مخرجات النشاطات الإدارية المختلفـة – تحديـدا مخرجـات الخطط السنوية – وعدم وجود معايير رقابية متفق عليها، وضعف نظـام المراجعـة والمحاسـبة المعمول به في الوزارة .

5.1.1.4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع العمليات الإدارية فـي وزارة شـؤون الأسـرى والمحررين.

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين

الرتبة	مجال واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	مجال الرقابة	3.03	0.70	60.60	متوسطة
2	مجال التوجيه	2.90	0.73	58.00	قليلة
3	مجال التخطيط	2.87	0.77	57.40	قليلة
4	مجال التنظيم	2.57	0.74	51.40	قليلة
الدرجة الكلية		2.84	0.61	56.80	قليلة

يتضح من خلال الجدول رقم (6.4) ما يلي:

- أن ترتيب المجالات تبعا لدرجاتها الكلية في واقع العمليات الإداريـة فـي وزارة شـؤون الأسرى والمحررين كما يلي:

- المرتبة الأولى: الرقابة.
- المرتبة الثانية: التوجيه.
- المرتبة الثالثة: التخطيط.
- المرتبة الرابعة: التنظيم.

- إن الدرجة الكلية لمجال واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين كانت درجة الأهمية (قليلة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(56.80%).

ويعزو الباحث الدرجة المنخفضة لواقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسـرى والمحـررين لعدة أسباب مختلفة منها اعتماد المركزية بشكل كبير في الوزارة بحيث يكون مقر الوزارة في رام الله هو المتحكم في القرارات والنشاطات والعمليات الإدارية، اقتصار التخطيط في الـوزارة علـى كادر محدد دون مشاركة الإدارات والمديريات الأخرى بالمحافظات واقتصار دورها علـى تنفيـذ الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة، وجود خلل في نظام الاتصال والمتابعة والإشراف من قبل الإدارة العليا تجاه المستويات الإدارية الأخرى في الوزارة والفروع، وجود حالة من عدم الانسجام ما بين الإدارات العامة المختلفة مردها التضارب بالمهام والمسؤوليات وعدم وضوح الإجـراءات وعدم معرفة حدود صلاحيات القائمين على هذه الإدارات، غياب المحاسبة والمساءلة وعدم وجـود معايير رقابية متفق عليها وعدم الجدية في متابعة وتقييم مخرجات العمليات والنـشاطات الإداريـة المختلفة خاصة الخطط السنوية للوزارة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة النتشة (2009)، ودراسة الرقب (2008)، ودراسة اللوح (2006)، ودراسة الطنيجي (2008)، ودراسة الشقاوي (2002).

2.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟ ويتفـرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة وعي المديرين والمديرين العامين لمفهـوم إعـادة هندسـة العمليـات الإداريـة (الهندرة)؟
- ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال إعادة الهيكلة في الوزارة؟

- ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال السياسات الإدارية؟
- ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال التخطيط الإستراتيجي؟
- ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال تدريب وتنمية مهارات العاملين؟
- ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال تكنولوجيا المعلومات؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال حيث نتائج الجداول رقم (7.4، 8.4، 9.4، 10.4، 11.4، 12.4، 13.4) تبين ذلك.

1.2.1.4. مجال وعي المديرين و المديرين العامين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

ونص السؤال: ما درجة وعي المديرين والمديرين العامين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؟

جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال وعي المديرين العامين والمديرين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية

رقم الفقرة	رقم الفقرة بالاستبانة	مجال وعي المديرين العامين والمديرين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	3	يمكن الحصول على نتائج مرضية بفضل الهندرة	3.34	0.97	66.86	متوسطة
2	2	تعمل الهندرة على خفض تكاليف العمليات الإدارية	3.26	0.95	65.29	متوسطة
3	5	يعمل المديرين على إعادة التفكير بالعمليات الإدارية والتخلص من الروتين القديم	2.90	1.21	58.04	قليلة
4	6	تمتلك الوزارة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق الهندرة	2.81	0.98	56.27	قليلة

جدول 7.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال وعي المديرين العامين والمديرين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإداريـة (الهنـدرة) مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية

الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال وعي المديرين العامين والمديرين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
5	1	تسعى الإدارة العليا لتطبيق الهندرة في وحداتها التنظيمية	2.70	0.83	53.92	قليلة
6	4	تعمل الإدارة العليا على إصدار نشرات وعقـد ورش عمل تتعلق بمفهوم الهندرة	2.30	1.00	46.08	قليلة جدا
		الدرجة الكلية	2.89	0.74	57.80	قليلة

يتضح من خلال الجدول رقم (7.4) أن درجة الأهمية كانت (متوسطة) على الفقرات رقـم (2,3) والتي تعني وجود وعي لمفهوم الهندرة وأهميتها ولكن ليس بالشكل الكافي، حيث تراوحت النـسبة المئوية للاستجابة ما بين (60%- 69.9%) , وكانت درجة الأهمية (قليلة) على الفقرات رقـم (5, 1,6) التي تعني عدم تفكير المديرين بتغيير الروتين القديم بالعمل بشكل جدي، وعدم حرص الإدارة العليا على تطبيق الهندرة في وحداتها التنظيمية وعدم امتلاكها للكفاءات البشرية المؤهلـة لتطبيـق الهندرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (50%-959.9%)، وأخيرا كانت درجـة الأهمية (قليلة جدا) على الفقرة رقم (4) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (46.08%) مما يدل على عدم قيام الإدارة العليا بعقد ورش عمل وإصدار نشرات خاصة للتعريف بمفهوم الهندرة.
أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال وعي المديرين العامين والمديرين لمفهوم إعادة هندسـة العمليـات الإدارية (الهندرة) فقد كانت درجة الأهمية (قليلـة) حيـث وصـلت النـسبة المئويـة للاسـتجابة إلى(57.80%).

ويعزو الباحث الدرجة المنخفضة لمجال وعي المديرين والمديرين العامين لمفهوم إعـادة هندسـة العمليات الإدارية (الهندرة)، لحداثة هذا المفهوم فهو مـن الأسـاليب الجديـدة فـي مجـال إدارة المؤسسات، وبالتالي هنالك قصور في فهم المصطلحات الإدارية وكيفية التعامل معها في ظل عـدم حرص الإدارة العليا على التعريف بهذا المفهوم وعقد ورشات عمل وإصدار النشرات للمـوظفين

للتعريف به كأسلوب إداري جديد ومجرب في مجال العمليات الإدارية في المؤسسات بشقيها ؛ العام والخاص.

2.2.1.4. مجال إعادة الهيكلة في الوزارة:

ونص السؤال: ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجـال إعـادة الهيكلـة فـي الوزارة؟

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهميـة لمجـال إعادة الهيكلة في الوزارة مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية

الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال إعادة الهيكلة في الوزارة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	7	يوجد هيكل تنظيمي معتمد في الوزارة	3.56	0.94	71.18	كبيرة
2	8	الهيكل التنظيمي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية للوزارة.	2.98	1.12	59.61	قليلة
3	11	تقوم الوزارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري.	2.86	1.07	57.25	قليلة
4	9	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.	2.82	1.06	56.47	قليلة
5	10	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصال الإداري داخل الوزارة.	2.77	1.06	55.49	قليلة
6	12	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.	2.69	1.07	53.73	قليلة
7	13	توجد وحدة متخصصة في الهيكل التنظيمي للوزارة تعنى بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).	2.38	0.95	47.65	قليلة جدا
الدرجة الكلية			2.87	0.88	57.40	قليلة

يتضح من خلال الجدول رقم (8.4) أن درجة الأهمية كانت (كبيرة) على الفقرة رقم (7) أي

وجود هيكل تنظيمي مقر ومعتمد في الوزارة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (71.18%) , وكانت درجة الأهمية (قليلة) على الفقرات رقم (8, 9,10،11,12) التي تعني عدم انسجام الهيكل التنظيمي مع الأهداف الموضوعة وافتقاده للمرونة، وعدم مراجعته من قبل الوزارة بشكل دوري، وعدم وجود تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (50%-59.9%) , وأخيرا كانت درجة الأهمية (قليلة جدا) على الفقرة رقم (13) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (47.65%) والتي تعني عدم وجود وحده متخصصة في الهيكل التنظيمي للوزارة تعنى بإعادة هندسة العمليات الإدارية. أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال إعادة الهيكلة في الوزارة فلقد كانت درجة الأهمية (قليلة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(57.40%). ويعزو الباحث الدرجة المنخفضة لمجال إعادة الهيكلة لوجود هيكل تنظيمي غير فاعل ولا ينسجم مع أهداف الوزارة نظرا لحصول تعيينات عشوائية أحدثت فائضاً من الموظفين تم تسكينهم بمسميات لا تتناسب مع تخصصاتهم ومؤهلاتهم مما أفقد الهيكل التنظيمي المرونة في تشكيل نفسه بما يتلاءم مع أهداف الوزارة.

3.2.1.4 مجال السياسات الإدارية:

ونص السؤال: ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال السياسات الإدارية؟

جدول 9.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال السياسات الإدارية مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية

الرتبة	رقم الفقرة	مجال السياسات الإدارية	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	14	توجد في الوزارة سياسات إدارية واضحة	3.16	1.00	63.14	متوسطة
2	16	تساعد السياسات الإدارية المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة	3.14	1.00	62.75	متوسطة
3	15	تعمل السياسات الإدارية في الوزارة على إرشاد الموظفين على كيفية أداء وظائفهم	3.11	0.99	62.16	متوسطة

جدول 9.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال السياسات الإدارية مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية

الرقم	رقم الفقرة	مجال السياسات الإدارية	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
4	17	تعمل السياسات الإدارية على تعزيز الثقة لـدى الموظفين	3.02	1.08	60.39	متوسطة
5	19	تعمل السياسات الإدارية الموجودة على تحـسين الأداء	3.00	1.10	60.00	متوسطة
6	18	تعمل السياسات الإدارية على تخفيف الكثير من الأعباء الإدارية وتحديدا المتكررة منها	2.94	1.04	58.82	قليلة
الدرجة الكلية			3.06	0.95	61.20	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (9.4) أن درجة الأهمية كانت (متوسطة) على الفقـرات رقـم (14, 16, 15, 17, التي تعني وجود سياسات إدارية في الوزارة بدرجة مقبولـة، وأن هـذه الـسياسات تساهم في إرشاد الموظفين على كيفية أداء وظائفهم واتخاذهم للقرارات الإدارية المناسبة وتعزيـز الثقة لديهم والمساهمة بتحسين أدائهم، حيث تراوحت النسبة المئوية للاسـتجابة مـا بـين (60%-69.9%) , وكانت درجة الأهمية (قليلة) على الفقرة (18) حيث وصلت النسبة المئوية للاسـتجابة إلى (58.82%) وهذا يدلل على عدم مساهمة السياسات الإدارية المعمول بها حالياً بالتخفيف مـن الأعباء الإدارية وتحديداً المتكررة منها بشكل كاف. أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجـال الـسياسات الإدارية فقد كانت درجة الأهمية (متوسطة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(61.20%). ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لمجال السياسات الإدارية إلى وجود مجموعة من القواعد والأسس والإجراءات التي تعمل على تحقيق أهداف الوزارة ولكنها عامة وغير واضحة وأيضا غير كافيـة، وغالبا ما تخضع لإرادة الإدارة العليا وغالبا ما تتغير هذه السياسات بتغير تلك الإدارة.

4.2.1.4. مجال التخطيط الاستراتيجي:

ونص السؤال: ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال التخطيط الإستراتيجي؟

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهميـة لمجـال التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب درجة الأهمية

الترتيب	رقم الاستبانة	مجال التخطيط الاستراتيجي	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	21	تعتبر رسالة الوزارة واضحة لجميع الموظفين	2.73	1.07	54.51	قليلة
2	24	تعمل الوزارة على تحليـل المخـاطر ونقـاط الضعف في خطتها الإستراتيجية	2.51	1.05	50.20	قليلة
3	26	تساعد آليات التخطيط المتبعة في الوزارة علـى تسهيل حدوث عملية التطوير	2.49	1.02	49.80	قليلة جدا
4	23	تعمل الوزارة على تحليل الفرص ونقاط القـوة في خطتها الإستراتيجية	2.47	1.02	49.41	قليلة جدا
5	20	يتوافر لدى الوزارة خطة إستراتيجية واضـحة طويلة الأمد	2.47	0.96	49.41	قليلة جدا
6	28	تعمل الوزارة على تقييم الخطـة الإسـتراتيجية بشكل دوري	2.42	1.00	48.43	قليلة جدا
7	27	تتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في صياغة الخطة الإستراتيجية	2.41	1.01	48.24	قليلة جدا
8	22	تشارك المديريات والإدارات العامة فـي رسـم الخطة الإستراتيجية للوزارة	2.30	1.01	46.08	قليلة جدا
9	25	يوجد فريق عمل مختص بالتخطيط الإستراتيجي في الوزارة	2.29	0.92	45.88	قليلة جدا
الدرجة الكلية			2.46	0.88	49.20	قليلة جدا

يتضح من خلال الجدول رقم (10.4) أن درجة الأهمية كانت (قليلة) على الفقرات رقـم (24,21) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (50%-59.9%) , وأخيرا كانت درجـة الأهميـة (قليلة جدا) على الفقرات رقم (26, 23, 20, 28, 27, 25,22) حيث وصـلت النـسبة المئويـة للاستجابة إلى (أقل من 50%). أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال التخطيط الاستراتيجي فقـد كانـت درجة الأهمية (قليلة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(49.20%).

ويعزو الباحث الدرجة المنخفضة جدا لمجال التخطيط الإستراتيجي، إلى عدم اهتمام الحكومة بشكل عام بهذا المجال، وبالتالي ينعكس ذلك على اهتمام الوزارات المختلفة، ناهيك عن إنعدام الاستقرار السياسي الداخلي وتغير الإدارات العليا للوزارات باستمرار، وعدم توفر المعلومات الكافية لعملية التخطيط.

5.2.1.4. مجال تدريب وتنمية مهارات العاملين:

ونص السؤال: ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مجال تدريب وتنمية مهارات العاملين؟

جدول 11.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال تدريب وتنمية مهارات العاملين

الرتبة	رقم الاستبانة	مجال تدريب وتنمية مهارات العاملين	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	29	تهتم الإدارة العليا بموضوع تدريب الموظفين بشكل مستمر	2.94	1.15	58.82	قليلة
2	37	تقوم الوزارة بتقييم مخرجات العمليات التدريبية باستمرار	2.77	1.27	55.49	قليلة
3	34	تعمل الوزارة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة في التدريب	2.75	1.21	54.90	قليلة
4	36	تسهم البرامج التدريبية التي تقوم بها الوزارة بإعادة بناء العمليات الإدارية	2.74	1.22	54.71	قليلة
5	33	تعمل الوزارة على تصميم البرامج التدريبية للموظفين بناءعلى دراسة الاحتياجات	2.74	1.26	54.71	قليلة
6	30	يوجد قسم مختص للتدريب وتطوير المهارات للموظفين في الوزارة	2.72	1.14	54.31	قليلة
7	31	تعمل الوزارة على إعداد برامج تدريبية للمديرين لتطوير قدراتهم	2.71	1.17	54.12	قليلة

جدول 11.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال تدريب وتنمية مهارات العاملين

الرقم	الرقم بالاستبانة	مجال تدريب وتنمية مهارات العاملين	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
8	32	تخصص الوزارة جزءا من ميزانيتها لتـدريب الموظفين	2.67	1.21	53.33	قليلة
9	35	يوجد في الوزارة فريق مختص بمتابعة العملية التدريبية من البداية وحتـى الحـصول علـى المخرجات	2.56	1.22	51.18	قليلة
الدرجة الكلية			2.73	1.12	54.60	قليلة

يتضح من خلال الجدول رقم (11.4) أن درجة الأهمية كانت وكانت درجة الأهمية (قليلـة) علـى الفقرات رقم (29, 37, 34, 36, 33, 30, 31, 35,32) حيث تراوحت النسبة المئوية للاسـتجابة ما بين (50%- 59.9%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال تدريب وتنمية مهارات العاملين فقد كانت درجة الأهميـة (قليلـة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(54.60%).

ويعزو الباحث الدرجة المنخفضة لمجال تدريب وتنمية مهارات العاملين، لعدم توفر ميزانية خاصة للتدريب، وعدم وجود قسم خاص يعنى بهذا المجال، ووجود فائض بعدد الموظفين مقارنـة بعـدد الوظائف الموجودة ما يعيق وضع خطط تدريبية تحقق الحاجة الحقيقية لكفاءات ومهـارات لـشغل الوظائف الإدارية.

6.2.1.4. مجال تكنولوجيا المعلومات:

ونص السؤال: ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)في مجال تكنولوجيا المعلومات؟

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهميـة لمجـال تكنولوجيا المعلومات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة الأهمية

الرتبة	الرقم بالاستبانة	مجال تكنولوجيا المعلومات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
1	44	توجد دائرة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات في الوزارة	3.23	0.99	64.51	متوسطة
2	38	تستخدم الوزارة تكنولوجيـا المعلومـات لتنفيـذ العمليات الإدارية	3.00	1.00	60.00	متوسطة
3	41	تمكنت الوزارة من زيادة سرعة تواصـلها مـع المـديريات مـن خـلال اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومات	2.98	1.06	59.61	قليلة
4	40	تستخدم الوزارة شبكة الإنترنت فـي اتـصالاتها الداخلية مع الموظفين	2.96	1.04	59.22	قليلة
5	45	يتوافر لدى الوزارة القدرة على إعـادة تـصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيـا المعلومات.	2.94	1.02	58.82	قليلة
6	42	يستطيع الموظفون الحصول على ما يحتاجونـه من معلومات من خلال استخدام قواعد البيانـات المتوافرة في حواسيبهم	2.90	0.97	58.04	قليلة
7	39	تحرص الوزارة على استيعاب كـل جديـد فـي مجال التكنولوجيا	2.81	1.02	56.27	قليلة
8	43	تمكنت الوزارة مـن تقليـل عملياتهـا الرقابيـة المختلفة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات	2.71	0.99	54.12	قليلة
الدرجة الكلية			2.94	0.88	58.80	قليلة

يتضح من خلال الجدول رقم (12.4) أن درجة الأهمية كانت (متوسـطة) علـى الفقـرات رقـم (38,44) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (60%- 69.9%) , وكانت درجة الأهمية (قليلة) على الفقرات رقم (41, 40, 45, 42, 43,39) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة مـا بين (50%-59.9%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال تكنولوجيا المعلومات فقد كانت درجة الأهمية (قليلة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(58.80%). ويعزو الباحث الدرجة المنخفـضة لمجـال تكنولوجيـا المعلومات، لضعف إمكانيات الوزارة في مجال الوسائل التكنولوجية (الحواسيب، الـشبكات) التـي تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالعمل وإنجازه بأسرع وقت وأقل التكاليف، كما يعزو الباحث هذه الدرجة لعدم استغلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة بشكل سليم ومهني يحقـق الهـدف مـن وجودها.

7.2.1.4. المجالات والدرجة الكلية لمجال واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهنـدرة) فـي وزارة شؤون الأسرى والمحررين.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهميـة لمجـال واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين

الرقم	مجال واقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة)	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	مجال السياسات الإدارية	3.06	0.95	61.20	متوسطة
2	مجال تكنولوجيا المعلومات	2.94	0.88	58.80	قليلة
3	مجال وعي المديرين العامين والمديرين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	2.89	0.74	57.80	قليلة
4	مجال إعادة الهيكلة في الوزارة	2.87	0.88	57.40	قليلة
5	مجال تدريب وتنمية مهارات العاملين	2.73	1.12	54.60	قليلة
6	مجال التخطيط الإستراتيجي	2.46	0.88	49.20	قليلة جدا
	الدرجة الكلية	2.83	0.77	56.60	قليلة

يتضح من خلال الجدول رقم (13.4) ما يلي:

- أن ترتيب المجالات تبعا لدرجاتها الكلية في واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين كما يلي:

- المرتبة الأولى: السياسات الإدارية.
- المرتبة الثانية: تكنولوجيا المعلومات.
- المرتبة الثالثة: وعي المديرين والمديرين العامون.
- المرتبة الرابعة: إعادة الهيكلة.
- الرتبة الخامسة: تدريب وتنمية مهارات العاملين.
- المرتبة السادسة: التخطيط الإستراتيجي.

- أن الدرجة الكلية لمجال واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) كانت درجة الأهميـة (قليلة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(56.60%).

يعزو الباحث الدرجة المنخفضة لمجال واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهنـدرة) فـي وزارة شؤون الأسرى والمحررين لعدة أسباب مختلفة ؛ منها عدم توافر منهجية مناسبة لتطوير العمليـات الإدارية في الوزارة، واستخدام المركزية باتخاذ القرارات دون إشراك العاملين، وعدم دعم الإدارة العليا في الوزارة لمفهوم الهندرة سواء بالتعريف به أو الحض على تطبيقه.

ومن الاسباب أيضا عدم انسجام الهيكل التنظيمي الموجود في الوزارة مع متطلبات تطوير العمـل والأداء الإداري في الوزارة، وضعف استخدام تكنولوجيـا المعلومـات، وعـدم وجـود تخطـيط استراتيجي فاعل يؤسس لمرحلة جديدة من مراحل تطوير العمليات الإدارية في الوزارة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حنون(2010)، ودراسة بني عيـسى (2009)، ودراسـة السر(2009)، ودراسة الأغا(2006)، ودراسة الكساسبة (2004).

3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

ونص السؤال: ما هي معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال حيث نتائج الجدول رقم (14.4) تبين ذلك.

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة المشكلة لمعوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين مرتبة تنازليا حسب درجة المشكلة

الرتبة	رقم الاستبانة	معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة في الوزارة)	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة المشكلة
1	7	عدم اتباع إجراءات التوظيف المحددة في عملية اختيار الموظفين	4.20	0.86	83.92	كبيرة جدا
2	9	عدم تبني الحكومة لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزاراتها المختلفة	4.03	0.93	80.59	كبيرة جدا
3	4	عدم توافر المناخ التنظيمي الداخلي الملائم لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.99	0.83	79.80	كبيرة
4	6	ضعف الموارد المتاحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.95	0.96	79.02	كبيرة
5	11	عدم القدرة على استيعاب خبراء بإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.92	1.00	78.43	كبيرة
6	3	عدم وجود إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.89	0.96	77.84	كبيرة
7	8	وجود عبء كبير بالعمل ما يعيق التفرغ لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.77	1.12	75.49	كبيرة
8	5	عدم توفر كوادر مؤهلة لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.75	1.05	74.90	كبيرة
9	10	خشية المديرين من تقليص صلاحياتهم عند إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة	3.75	1.11	74.90	كبيرة
10	1	عدم اقتناع الإدارة العليا بإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.64	1.00	72.75	كبيرة
11	2	مقاومة الموظفين لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.25	1.22	64.90	متوسطة
الدرجة الكلية			3.83	0.74	76.60	كبيرة

ويتضح من خلال الجدول رقم(14.4) التالي:

- إن ترتيب المجالات تبعا لدرجاتها الكلية في معوقات إعـادة هندسـة العمليـات الإداريـة (الهندرة)، كما يلي:

  - المرتبة الأولى: عدم اتباع إجراءات التوظيف المحددة.
  - المرتبة الثانية: عدم تبني الحكومة لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.
  - المرتبة الثالثة: عدم توافر المناخ التنظيمي الداخلي الملائم لإعادة هندسـة العمليـات الإدارية.
  - المرتبة الرابعة: ضعف الموارد المتاحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية .
  - المرتبة الخامسة: عدم القدرة على استيعاب خبراء بالهندرة.
  - المرتبة السادسة: عدم وجود إستراتيجية واضحة للهندرة في وزارة شـؤون الأسـرى والمحررين.
  - المرتبة السابعة: وجود عبء كبير بالعمل في الوزارة ؛ ما يعيق التفرغ للهندرة.
  - المرتبة الثامنة: عدم توافر كوادر مؤهلة ومختصة في الهندرة.
  - المرتبة التاسعة: خشية المديرين من تقليص صلاحياتهم عند إعادة هندسـة العمليـات الإدارية.
  - المرتبة العاشرة: عدم اقتناع الإدارة العليا بإعادة هندسة العمليات الإدارية.
  - المرتبة الحادي عشر: مقاومة الموظفين لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

- أن الدرجة الكلية لمعوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهنـدرة) فـي وزارة شـؤون الأسرى والمحررين، كانت (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة (076.60%).

ويعزو الباحث الدرجة (الكبيرة) لمعوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لعـدة أسـباب مختلفة، منها عدم تبني الحكومة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية وبالتالي الحفاظ علـى الأسـاليب القديمة بإدارة وزاراتها ومؤسساتها، وكذلك تدني وعي الإدارة العليا في الوزارة لمفهـوم الهنـدرة وأهميته في سرعة تنفيذ العمليات بأقل سرعة وأقل تكلفة، وتبقى حالة عـدم الاسـتقرار الـسياسي والاقتصادي ووجود الاحتلال من العوامل المؤثرة في تطبيق برامج الإصلاح والتطوير الإداري في الوزارات المختلفة لما تحتاجه هذه البرامج من استقرار ودعم مادي و مالي، وعدم تـوفر كـوادر مؤهلة مختصة بإعادة هندسة العمليات الإدارية. وتتفق نتائج هذه الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة التي اعدها بني عيسى (2009)، دراسة (Bujoreanu,2005)، دراسـة Abdous & Wuhe , (2008) .

4.1.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

ملخص نتائج فحص واختبارات الفرضيات مبين ادناه.

1.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى والتي نصها:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج الجدول (15.4) تبين ذلك:

جدول 15.4: اختبار تحليل الانحدار البسيط لبحث تأثير واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

المتغير	R	R^2	F	Sig(f)	β	T	Sig(t)
الثابت (Constant)					0.0531	0.22	0.82
واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين	0.76	0.58	138.44	0.000	0.966	11.77	0.000

يشير الجدول رقم (15.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) , حيث أن مجال واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين يفسر ما مقداره (58%) من إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).). وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

ويعزو الباحث ذلك كون العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) تساهم في تطبيق الهندرة، كونها تحتاج لخطة موضوعة، وتنظيم جيد يحدد النشاطات الإدارية لتطبيقها والعاملين على

تلك النشاطات، وكذلك التوجيه من قبل الإدارة العليا للمستويات الإدارية المختلفة بأهميتها وضرورة تطبيقها، والرقابة على تنفيذها من أجل تحديد نجاحها أو فشلها، وبالتالي فإن وجود مستوى جيد من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في الوزارة يساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وبالمقابل تقوم الهندرة بتطوير العمليات الإدارية وتحسينها من أجل أداء أفضل وإنجاز أسرع بأقل التكاليف. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حنون (2010)، و بني عيسى (2009)، و السر (2008)، و الخواجا (2008)، والأغا (2006).

وتنقسم الفرضية الرئيسة الأولى إلى عدة فرضيات فرعية وهي:

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى التي نصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين. ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط، ونتائج الجدول (16.4) تبين ذلك:

جدول 16.4: اختبار تحليل الانحدار البسيط لبحث تأثير مجال التخطيط والمحررين على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

المتغير	R	R^2	F	Sig(f)	β	t	Sig(t)
الثابت (Constant)	0.66	0.43	75.03	0.000	0.921	4.10	0.000
مجال التخطيط					0.654	8.66	0.000

يشير الجدول رقم (16.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التخطيط في وزارة شؤون الأسرى والمحررين على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) , حيث أن مجال التخطيط يفسر ما مقداره (43%) من إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التخطيط في وزارة شؤون الأسرى والمحررين على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

ويعزو الباحث ذلك كون إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة تحتاج لخطة واضحة بأهداف محددة تعمل على تغيير وتطوير العمليات الإدارية بما يضمن تحسين الأداء وإنجاز المهام بأسرع

وقت ممكن وأقل تكلفة. ولا يكون ذلك إلا بوجود تخطيط جيد يعمل على الاستفادة من الإمكانـات البشرية والمادية، ووضع مقاييس للأداء وتحديد بدائل بغرض القضاء على الروتين والبيروقراطية وهذه من أهداف الهندرة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسـة حنـون (2010)، و الـسر (2008)، والأغا (2006).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية التي نصها: لا توجد علاقة ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التنظيم وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين. ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار البـسيط، ونتـائج الجدول (17.4) تبين ذلك:

جدول 17.4: اختبار تحليل الانحدار البسيط لبحث تأثير مجال التنظيم على إعادة هندسة العمليـات الإدارية (الهندرة)

المتغير	R	R^2	f	Sig(f)	β	t	Sig(t)
الثابت (Constant)	0.53	0.28	39.09	0.000	1.38	5.85	0.000
مجال التنظيم					0.552	6.25	0.000

يشير الجدول رقم (17.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التنظيم على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) , حيث إن مجال التنظـيم يفـسر مـا مقداره (28%) من إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وبذلك يتم رفض الفرضية الـصفرية وقبول الفرض البديل حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التنظيم على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

ويعزو الباحث كون التنظيم يحدد الأنشطة والمهام والأدوار وطبيعة الأفراد التي يشغلونها من حيث قدراتهم ومؤهلاتهم وهذا يساهم في تطبيق الهندرة، حيث تعمل الهندرة على إعادة التنظـيم لجعلـه ملائما لما يطرأ من تغيرات أو مستجدات على الصعيدين الداخلي والخارجي، بحيث تجعـل منـه تنظيما مرنا يعمل بتفويض السلطة وتحديد الصلاحيات. وتتفق نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة بنـي عيسى (2009). والسر (2008)

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجيه وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين. ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط، ونتائج الجدول (18.4) تبين ذلك:

جدول 18.4: اختبار تحليل الانحدار البسيط لبحث تأثير مجال التوجيه على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

المتغير	R	R^2	f	Sig(f)	β	t	Sig(t)
الثابت (Constant)	0.67	0.45	83.12	0.000	0.736	3.16	0.002
مجال التوجيه					0.712	9.12	0.000

يشير الجدول رقم (18.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التوجيه على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) , حيث إن مجال التوجيه يفسر ما مقداره (45%) من إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التوجيه على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

ويعزو الباحث لكون عملية التوجيه هي أساس عملية الإدارة ومن المبادئ الضرورية لتطبيق الهندرة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا لكافة المستويات الإدارية في الوزارة لإنجاز العمل بثقة وحماسة، والتقليل من مقاومة العاملين للتغيير، وذلك عن طريق تعريفهم بالهندرة ، أهميتها، أهدافها؛ ما يساعد بتبنيهم لها والعمل بها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حنون (2010)، وبني عيسى (2009)، والسر(2008)

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة التي نصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين.

ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج الجدول (19.4) تبين ذلك:

جدول 19.4: اختبار تحليل الانحدار البسيط لبحث تأثير مجال الرقابة على إعادة هندسة العمليـات الإدارية (الهندرة)

المتغير	R	R^2	f	Sig(f)	β	t	Sig(t)
الثابت (Constant)	0.65	0.42	72.22	0.000	0.654	2.53	0.01
مجال الرقابة					0.709	8.50	0.000

يشير الجدول رقم (19.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال الرقابة على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) , حيث أن مجال الرقابـة يفـسر مـا مقداره (42%) من إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وبذلك يتم رفض الفرضية الـصفرية وقبول الفرض البديل حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال الرقابة على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى كون الرقابة تحدد مدى سير الخطط والعمليـات بالاتجـاه الـصحيح، وأن المديرين والموظفين يقومون بأداء أعمالهم بشكل سليم، لذا فإن نظام الرقابة الفعال يساهم في تطبيق الأهداف وكذلك تطبيق الهندرة، حيث تنبع أهمية الرقابة كونها تقيس مدى كفاءة وفاعليـة الخطـط والأساليب الموضوعة.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة حنون (2010)، والسر (2008)، والأغا (2006)

2.4.1.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث واقع إعـادة هندسـة العمليات الإدارية(الهندرة) تعزى للمتغيرات المستقلة (الجنس، المسمى الـوظيفي، مكـان العمـل، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث واقـع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تعزى لمتغير الجنس. ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent T-test ونتائج الجـدول رقـم (20.4) تبين ذلك.

جدول 20.4: نتائج اختبار ت لواقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة) تبعا لمتغير الجنس

ذكر / العـدد=84		أنثى / العـدد=18		ت	مستوى
المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المحسوبة	الدلالة
2.82	0.72	2.69	0.97	0.68	0.50

ت الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (1.98)

يتضح من خلال الجدول رقم (20.4) أن قيمة ت المحسوبة قد كانت (0.68) وهذه القيمة أصـغر من القيمة الجدولية (1.98) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تعزى لمتغير الجنس, وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الجنس لكـون إعـادة هندسـة العمليـات الإدارية (الهندرة) هي مفهوم من أحد المفاهيم الإدارية الأخـرى المعمـول بهـا فـي الـوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى، وبالتالي لا يقتصر فهمها والعمل بها وإدراك أهميتهـا و معيقـات تطبيقها على جنس دون الآخر.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حنون (2010) لا توجد فروق جوهريـة فـي درجـة استخدام الهندرة في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك اتفقت مع دراسة النتشة (2009) لا توجد فروق جوهرية نحو انعكاسات الهنـدرة علـى جوانـب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل تعزى لمتغير الجنس، واتفقت أيضاً مع دراسة السر (2008) بأنه لا توجد فروق حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة بني عيسى (2009) بوجود علاقة ذات دلالـة إحـصائية تعزى حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

- ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث واقـع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ومن أجل فحـص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مـستقلتين Independent T-test ونتـائج الجدول رقم (21.4) تبين ذلك.

جدول 21.4: نتائج اختبار ت لواقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة) تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	مدير/العدد=97		مدير عام / العدد=5	
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
0.83	0.21	0.76	2.80	0.96	2.87

ت الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (1.98)

يتضح من خلال الجدول رقم (21.4) أن قيمة ت المحسوبة قد كانت (0.21) وهذه القيمة اصغر من القيمة الجدولية (1.98) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة) تبعا لمتغير المسمى الوظيفي, وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لتساوي المديرين والمديرين العامين بالصلاحيات والمسؤوليات عند الحديث عن قرارات مركزية تنفرد بها الإدارة العليا مع بعض المدراء المتنفذين في الوزارة كإعادة الهندسة للعمليات الإدارية، وبالتالي يتساوى المديرون العامون مع المديرين بعدم امتلاكهم القدرة على التأثير بهذا النوع من القرارات. وتتفق نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة النتشة (2009)، ودراسة السر (2008) عدم وجود فروق جوهرية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الكساسبة (2004) حول وجود فروق حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث واقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة) يعزى لمتغير مكان العمل. من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent T-test ونتائج الجدول رقم (22.4) تبين ذلك.

جدول 22.4: نتائج اختبار ت لواقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة) تبعا لمتغير مكان العمل

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	مديريات / العدد=63		الوزارة /العدد=39	
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
0.40	0.85	0.70	2.85	0.86	2.72

يتضح من خلال الجدول رقم (22.4) أن قيمة ت المحسوبة قد كانت (0.85) وهذه القيمة اصـغر من القيمة الجدولية (1.98) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) يعزى لمتغير مكان العمل, وبذلك نأخـذ بالفرضـية الصفرية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

يفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير مكان العمل، لكون القرارات الإدارية وآليـة العمل تقر بشكل مركزي من قبل الإدارة العليا في الوزارة ويتم تعميمها على كافة مديريات وفروع الوزارة بالمناطق للعمل بها، لذا تتشابه الفروع مع المركز الرئيس للوزارة باليات العمل وطريقـة أدائه.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حنون (2010)، ودراسة السر (2008) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تعزى لمتغير مكان العمل.

- رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث واقـع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تبعا لمتغير التخصص. من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent T-test ونتائج الجـدول رقـم (23.4) تبين ذلك.

جدول 23.4: نتائج اختبار ت لواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تبعا لمتغير التخصص

إدارة / العدد=41		غير ذلك /العدد=61		ت	مستوى
المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المحسوبة	الدلالة
2.88	770	2.75	0.77	0.86	0.39

ت الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (1.98)

يتضح من خلال الجدول رقم (23.4) أن قيمة ت المحسوبة قد كانت (0.86) وهذه القيمة اصـغر من القيمة الجدولية (1.98) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة) تبعا لمتغير التخصص, وبـذلك نأخـذ بالفرضـية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. ويفسر الباحث عدم وجود فـروق جوهريـة تعزى لمتغير التخصص، ربما لتشابه بيئة العمل وكيفية أداء العمل فـي الـوزارة حيـث تتـشابه

الإجراءات والآليات، وبالتالي لا يواجه ذوو التخصصات الأخـرى - غيـر الإدارة - صـعوبة بإنجاز العمل، لذا نجد تقارباً بوجهات النظر بين العاملين بخـصوص العمليـات الإداريـة سـواء باستمرار العمل بها أو إعادة هندستها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حنون (2010) عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للتخصص.

- خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. مـن أجـل فحـص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يوضح الجدول رقـم (24.4) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (25.4) نتائج اختبار تحليل التبـاين الأحادي.

جدول 24.4: المتوسطات الحسابية لواقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة) تبعـا لمتغيـر المؤهل العلمي

دبلوم متوسط فما دون العدد=19	بكالوريوس العدد=67	ماجستير العدد=14	دكتوراه العدد=2
2.73	2.81	2.82	2.82

جدول 25.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهنـدرة) تبعـا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	0.113	0.038	0.06	0.98
داخل المجموعات	98	59.365	0.606		
المجموع	101	59.478			

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (2.70)

يتضح من خلال الجدول رقم (25.4) أن قيمة ف المحسوبة قد كانت (0.06) وهذه القيمة اصـغر من القيمة الجدولية (2.70) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي, وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لامتلاك الموظفين الخبرة والتجربة الجيدة في العمل داخل الوزارة ؛ نظراً لسنوات خدمتهم فيها، لذا فهم يدركون تماما أهمية إعادة النظر بالعمليات الإدارية في الوزارة، وما المطلوب لذلك وما هي المعوقات التي تحول دون ذلك دون النظر للمؤهل العلمي فما يمتلكونه من خبره ومعرفة كافية لإدراكهم ووعيهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حنون (2010)، ودراسة السر (2008)، ودراسة الأغا (2006) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة النتشة (2009) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- سادساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)من حيث واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة. من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يوضح الجدول رقم (26.4) المتوسطات الحسابية بينما يوضح الجدول رقم (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

جدول 26.4: المتوسطات الحسابية لواقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة) تبعا لمتغير سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات / العدد=10	من5- 10 / العدد=36	أكثر من 10 سنوات / العدد=56
2.28	2.87	2.85

جدول 27.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إعادة هندسة المعلومات الإدارية(الهندرة) تبعا لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	2.977	1.488	2.61	0.08
داخل المجموعات	99	56.502	0.571		
المجموع	101	59.478			

يتضح من خلال الجدول رقم (27.4) أن قيمة ف المحسوبة قد كانت (2.61) وهذه القيمة أصـغر من القيمة الجدولية (3.09) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة, وبذلك نأخذ بالفرضـية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الخبرة، ربما لكون مفهوم (الهنـدرة) مـن المفاهيم الجديدة على العاملين في الوزارة بل بكل وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وبالتالي لـم يعتادوا هذا النوع من العمل نظرا لحداثته وعدم تطبيقه والعمل به سابقا.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حنون (2010)، ودراسة النتشة (2009)، ودراسة الأغا (2006) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيـر سنوات الخبرة. وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة بنـي عيـسى (2009)، الـسر (2008)، ودراسة الكساسبة (2004) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول إعادة هندسة العمليات الإداريـة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

تناول هذا الفصل من الدراسة الاستنتاجات التي خلص إليها الباحث من النتائج التي حـصل عليهـا بعد إتمام مراحل الدراسة المختلفة، ناهيك عن عرض لبعض المقترحات للنهوض بواقع العمليـات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين من منظـور إعـادة هندسـة العمليـات الإداريـة (الهندرة).

1.5 الاستنتاجات:

خرجت الدراسة بالاستنتاجات الآتية:

- إن واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين قد حقق مستوى منخفض، لا يرتقي للمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.
- تتعامل الإدارة العليا في الوزارة بالمركزية وعدم إشـراك المـوظفين باتخـاذ القـرارات ومحدودية تفويض السلطة .
- ضعف عملية التخطيط في الوزارة بشكل عام وانعدام التخطيط الإستراتيجي فيها.
- الجمود في الهيكل التنظيمي وعدم انسجامه مع أهداف الوزارة وبيئة العمل فيها.
- محدودية البرامج التدريبية للموظفين، وضعفها من حيث الكم والنوع.
- ضعف نظام الرقابة في الوزارة وعدم وجود معايير رقابية متفق عليها.
- ضعف السياسات الإدارية المعتمدة في الوزارة وعدم وضوحها.

- ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية المختلفة في الوزارة.
- واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة شؤون الأسرى والمحررين في مستوى منخفض، يدل على عدم جدية بتطوير العمل وآلياته.
- لا تحظى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) باهتمام ودعم الإدارة العليا في الوزارة.
- لا تزال ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) غير منتشرة في أوساط المديرين والمديرين العامين في وزارة شؤون الأسرى والمحررين.
- تعاني عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من معوقات كثيرة وكبيرة، كان من أهمها عدم توافر مناخ تنظيمي داخلي مشجع، وعدم تبني الحكومة لمنهج الهندرة، و ضعف الموارد – المادية والبشرية – المتاحة، وعدم وجود إستراتيجية واضحة، وعدم توفر كوادر مؤهله ومدربة.

2.5 المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها توصل الباحث إلى المقترحات الآتية:

- تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لدى الإدارة العليا في وزارة شؤون الأسرى والمحررين، وتبنيها كمنهج لتطوير الأداء في العمل.
- تفعيل عملية التخطيط – تحديداً التخطيط الإستراتيجي – وفق أسس علمية سليمة.
- اعتماد هيكل تنظيمي عملي و فاعل للوزارة، يساهم على تحقيق الأهداف وينسجم مع بيئة العمل
- اعتماد نظام حديث للرقابة ووضع معايير رقابية متفق عليها.
- تعزيز مشاركة العاملين بوضع الخطط واتخاذ القرارات، وتفويض السلطة لهم بما يتناسب وحاجة العمل .
- توفير متطلبات إعادة الهندسة للعمليات الإدارية من كوادر مدربة، واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، والتركيز على فرق العمل.
- تدريب العاملين في الوزارة في كافة المستويات الإدارية على إعادة الهندسة للعمليات، وتشكيل وحدة متخصصة بالهندرة على الهيكل التنظيمي للوزارة.
- استقطاب خبراء وكفاءات محلية ووطنية لمساعدة الوزارة على إعادة هندسة عملياتها الإدارية.

- تذليل كافة المعوقات التي تحول دون تطوير العمليات الإدارية بالوزارة وفق منظور إعادة الهندسة كعدم تبني الحكومة لمنهج الهندرة، وعدم توفر مناخ تنظيمي داخلي مشجع.
- إجراء المزيد من الدراسات للبحث في العمليات الإدارية وإعـادة هندسـتها فـي القطـاع الحكومي بحيث يتم تناولها من زوايا مختلفة.
- تعميم نتائج الدراسة على وزارة شؤون الأسرى والمحررين وكافة وزارات السلطة.

المراجع:

- الأغا، م. (2006): دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليـات الإداريـة " الهنـدرة " فـي المصارف في قطاع غزة . الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- آل علي ، ر، الموسوي، س.(2009): وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامـة، الطبعة الأولى. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بسيسو، م. (2010): أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليـات الإداريـة فـي مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين – وكالة الغوث – غزة. الجامعـة الإسـلامية، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- بعيره، أ. (1985): الرقابة الإدارية في المنظمات – مفاهيم أساسية -، الطبعة الأولى. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- بلوط، ح. (1998): إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى. دار قـابس للطباعـة والنـشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- بن حبتور، ع. (2009): مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- بني عيسى، ه. (2009) بعنوان: مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية فـي الجامعـات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة دكتوراة غير منشورة).
- بواقنة، ع.(2001): الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مـديري الـدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جاد الرب، س.(2009): موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها فـي منظمـات الأعمـال الدولية. دار الفكر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- جامعة القدس المفتوحة (1997): مبادئ الإدارة. مطبعة النصر، نابلس، فلسطين
- جرادات، م. (2002) بعنوان: وجهات نظر مديري الـدوائر الحكوميـة الفلـسطينية فـي المشكلات الإدارية التي يواجهونها في محافظات شمال فلسطين. جامعة النجاح الوطنيـة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حافظ، ع.(2010): الهندرة الإدارية، الطبعة الأولى.دار السحاب للنشر والتوزيع. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- حريم، ح. (2006): مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة "، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين، س.(2007): ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، الطبعة الأولى. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- حسين، ع .(1998): مبادىء في العلوم الإدارية "1" الأصول والمفاهيم المعاصرة، الطبعة الأولى . دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حنون، ن. (2010): درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمـديرات. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخواجا، م. (2008) بعنوان: تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسـسة التدريب المهني في الأردن. الجامعة الأردنية، الأردن.
- الدرادكة، م.(2008): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دره، ع، وآخرون. (1994): الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات ، الطبعة الأولى. المركـز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن .
- الدقي، أ. (2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية فـي قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الرقب، ح. (2008): واقع إدارة التغيير لـدى وزارات الـسلطة الفلـسطينية. الجامعـة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السر، ج. (2008): واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية فـي وزارة الداخليـة والأمـن الوطني في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السكارنة ، ب. (2009): التطوير الإداري والتنظيمي، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنـشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الشريف، ع، وآخرون. (2008) : الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الشقاوي، ع. (2002): نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. في: ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي. وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية.
- الصوقعي، ح. (2010): تطوير العمليات الإدارية في الإدارة الصفية بالمرحلة الثانوية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية. (رسالة

ماجستير غير منشورة).

- الصيرفي، م. (2003): الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى. دار صفاء للنـشر والتوزيـع، عمان، الأردن.
- الصيرفي، م. (2008): إدارة الأعمال الحكومية، الطبعة الأولـى. مؤسـسة حـورس الدولية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- طالب، ع، محمد، ع. (2009): أساسيات المقارنة المرجعيـة، الطبعـة الأولـى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطنيجي، س. (2008): أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين فـي وزارة التعلـيم العـالي والبحث العلمي في دولة الإمارات المتحدة في ضوء منهجيـة إعـادة هندسـة العمليـات الإدارية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (رسالة دكتوراة غير منشورة).
- عاطف، ز. (2009): هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الطبعة الأولى. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، ع. (1995): الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المـساهمة ، الطبعة الأولى. مكتبة تلاع العلي، عمان، الأردن.
- عباس، ع. (2008): الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الحفيظ، أ. (2003): المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، الطبعـة الأولـى. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبوي، ز.(2006): التنظيم الإداري " مبادئه وأساسياته "، الطبعة الأولى. دار أسـامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبوي، ز. (2008): التخطيط والتطوير الإداري، الطبعـة الأولـى. دار الرايـة للنـشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العتيبي ، ص. (2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولـى. دار الحامـد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، ع. (2007):الإدارة المعاصرة التخطيط – التنظيم – الرقابة، الطبعة الأولـى. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلمي، ص. (2006): الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، الطبعة الأولى. مكتبـة اليازجي ، غزه، فلسطين.
- الغالبي، ط، إدريس، و.(2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة

الأولى. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- غنيم، أ. (2009): إعادة هندسة نظم العمل الثورة الإدارية المضادة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- القحطاني، ف. (2006): إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني " دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية ". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراة غير منشورة).
- كتانة، خ. (2007): مدخل إلى إدارة الأعمال، الطبعة الأولى. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكساسبة، م.(2004): دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- اللوح، ن. (2006) بعنوان: تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثرة على الكفاءة الإدارية . الجامعة الإسلامية، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة)
- المالكي، س. (2003) بعنوان: الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية ". أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ماهر، أ. (2004): الإدارة المبادئ والمهارات، الطبعة الأولى. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- مشهور، ث. (2010): استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغربي، ك، وآخرون. (1995): أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- المغربي، ك. (2007): الإدارة " أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الناظر، ر. (2004): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- النتشة، ح. (2009): إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- النجار، ف. (2004): إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة. دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- نصر الله، ح، حسين، ع. (1998): مبادئ في العلوم الإدارية 1، الطبعة الأولى. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هامر، مايكل، شامبي، جيمس. إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الإدارية الصحيحة. ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى. الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع "، القاهرة، جمهورية مصر العربية. (1995).

http://www.freedom.ps,05.04.2012

الدراسات الأجنبية:

- Abdous. M , Wu., He.(2008).A Frame Work for Process Reengineering inHigher Education: Acase Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university, USA international review of research in open and distance learning ,9.3 , 1492-3831.
- Boujoreanu,I.(2005). Redesigning the organization with information systems. Royal Military College of Canada. Canada.MAI 45/01
- Heinise, T. and Brets , C., (2000). Information technology and restructuring in public organization: does adapation of information technology affect organizational structure ?Communication and Decision Making Journal of Public Aministration research & Theory, 10.4,105-112

ملحق 1: أسماء المحكمين:

الرقم	الاســـم	الجامعة
-1	د.أحمد حسين زغب	جامعة القدس المفتوحة – نابلس.
-2	د. خالد صويص	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
-3	د. زياد قنام.	جامعة القدس – أبو ديس.
-4	د. سام فقها.	جامعة النجاح الوطنية.
-5	د. سليمان كايد.	جامعة القدس المفتوحة – نابلس.
-6	د. سهير الشوملي.	جامعة فلسطين التقنية – خضوري
-7	د. عزام إرميلي.	وزارة شؤون الأسرى والمحررين
-8	أ.د. طارق الحاج.	جامعة النجاح الوطنية.
-9	د. فريد السيد أحمد.	كلية فلسطين الأهلية الجامعية.
-10	د. فهد السيد.	وزارة الصحة الفلسطينية.
-11	د. محمد شديد.	كلية فلسطين الأهلية الجامعية بيت
-12	د. مفيد أبو زنط.	جامعة القدس المفتوحة.

ملحق 2: الإستبانة:

جامعة القدس
معهد التنمية الريفية المستدامة
عمادة الدراسـ ـات العليا

حضرة المدير العام، المدير حفظه الله
حضرة المديرة حفظها الله

تحية طيبة وبعد.

يقوم الباحث بدراسة حول

واقع وإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة تخصص بناء مؤسسات وإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس، ولتحقيق هدف الدراسة، فقد قام الباحث بإعداد إستبانة معتمدا على الإطار النظري والدراسات السابقة، يرجى التكرم بالإجابة على فقراتهـا بدقـة وصدق وموضوعية، علما بأن البيانات والمعلومات ستكون سرية وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وسوف يتم إطلاعكم على نتائج هذه الدراسة حين الانتهاء منها إذا كان لديكم رغبة بذلك

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث
بشار نعيم الكرمي

القسم الأول:

أولا: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تناسبك:

.1	الجـنس	□ ذكـر		□ أنثـى	
.2	المؤهل العلـمي	□ دبلوم متوسط فما دون	□ كالوريوس	□ ماجستير	□ دكتوراة
.3	المسمى الوظيفي	□ مدير عـام		□ مـدير	
.4	سنوات الخـبرة	□ أقل من 5 سنوات	□ 5-10 سنوات	□ أكثر من 10 سنوات	
.5	مكان العـ ـمل	□ الوزارة (المركز)		□ المديريات (الفروع)	
.6	التخصص	□ إدارة		□ غير ذلك / حدد (----------)	

ملحوظات:

الهندسة الإدارية reengineering: "هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة – وليست هامشية تدريجية – في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ".

القسم الأول:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تناسبك:

ا. واقع العمليات الإدارية في وزارة شؤون الأسرى والمحررين.						
الرقم	**الفقرة**	**بدرجة كبيرة جدا**	**بدرجة كبيرة**	**بدرجة متوسطة**	**بدرجة منخفضة**	**بدرجة منخفضة جدا**
المجال الأول: التخطيط						
.1	تقوم الوزارة بوضع خطة عمل سنوية.					
.2	يساهم الموظفون في الوزارة في رسم الخطة السنوية.					
.3	يوجد كادر فني مؤهل لوضع الخطط في الوزارة.					
.4	يتسم التخطيط في الوزارة بالواقعية.					

.5	تقوم الوزارة بمتابعة وتنفيذ الخطط الموضوعة.					
.6	تعمل الوزارة على مراجعة مخرجات الخطط الموضوعة باستمرار.					
المجال الثاني: التنظيم						
.7	يوجد انسجام بين الإدارات المختلفة في الوزارة قائم على التكامل في إنجاز الأهداف الموضوعة.					
.8	يمكن الهيكل التنظيمي في الوزارة المديرين من الإشراف المناسب على إداراتهم.					
.9	يوجد توازن ما بين السلطة والمسؤولية في الوزارة بحيث يتم منح صلاحيات للمديرين تتناسب مع مهامهم ومسؤولياتهم.					
10	يتم العمل بأسلوب تفويض السلطة في الوزارة مما يضمن سرعة إنجاز العمل.					
11	يمتاز التنظيم في الوزارة بالمرونة مما يتيح له التلاؤم مع كافة المستجدات.					
المجال الثالث: - التوجيه						
12	يعمل المديرين على توجيه الموظفين وإرشادهم من أجل تحقيق أهداف الوزارة.					
13	يقوم المديرين بإشعار الموظفين بالثقة بهم وبقدراتهم من أجل إنجاح عملية توجيههم بشكل سليم.					
14	يساعد التوجيه الموظفين في تحسين مستوى أدائهم.					
15	تسعى الإدارة العليا في الوزارة أن يكون القائمون على عملية التوجيه من ذوي الكفاءة والاختصاص.					
16	تعمل الوزارة على جعل التوجيه كبرنامج متكامل ومحدد وهادف.					
المجال الرابع: الرقابة						
17	يتم تحديد الهدف من الرقابة مسبقا في الوزارة قبل القيام بعملية الرقابة.					
18	يوجد في الوزارة قسم مختص بالرقابة الداخلية (إدارية ومالية).					
19	يتم وضع معايير رقابية للعملية الرقابية في الوزارة.					
20	تعمل الرقابة على تعديل جوانب معينة من الخطة الموضوعة في الوزارة.					
21	تستخدم الوزارة أسلوب اللامركزية في الرقابة بحيث يتمكن كل مدير من القيام بالرقابة على الجزء التابع لسلطاته.					

ب. واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

رقم الفقرة	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جدا
المجال الأول: وعي المديرين العامين والمديرين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):						
1	تسعى الإدارة العليا لتطبيق (الهندرة) في وحداتها التنظيمية.					
2	تعمل (الهندرة) على خفض تكاليف العمليات الإدارية					
3	يمكن الحصول على نتائج مرضية بفضل الهندرة.					
4	تعمل الإدارة العليا على إصدار نشرات وعقد ورش عمل تتعلق بمفهوم الهندرة.					
5	يعمل المديرين على إعادة التفكير بالعمليات الإدارية والتخلص من الروتين القديم.					
6	تمتلك الوزارة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق (الهندرة) .					
المجال الثاني: إعادة الهيكلة في الوزارة.						
7	يوجد هيكل تنظيمي معتمد في الوزارة.					
8	الهيكل التنظيمي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية للوزارة.					
9	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.					
10	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الإتصال الإداري داخل الوزارة.					
11	تقوم الوزارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري.					
12	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.					
13	توجد وحدة متخصصة في الهيكل التنظيمي للوزارة تعنى بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).					
المجال الثالث: - السياسات الإدارية						
14	توجد في الوزارة سياسات إدارية واضحة.					
15	تعمل السياسات الإدارية في الوزارة على إرشاد الموظفين على كيفية أداء وظائفهم.					
16	تساعد السياسات الإدارية المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.					

17	تعمل السياسات الإدارية على تعزيز الثقة لدى الموظفين.					
18	تعمل السياسات الإدارية على تخفيف الكثير من الأعباء الإدارية وتحديدا المتكررة منها.					
19	تعمل السياسات الإدارية الموجودة على تحسين الأداء.					
المجال الرابع: التخطيط الإستراتيجي						
20	يتوفر لدى الوزارة خطة إستراتيجية واضحة طويلة الأمد.					
21	تعتبر رسالة الوزارة واضحة لجميع الموظفين.					
22	تشارك المديريات والإدارات العامة في رسم الخطة الإستراتيجية للوزارة.					
23	تعمل الوزارة على تحليل الفرص ونقاط القوة في خطتها الإستراتيجية.					
24	تعمل الوزارة على تحليل المخاطر ونقاط الضعف في خطتها الإستراتيجية.					
25	يوجد فريق عمل مختص بالتخطيط الإستراتيجي في الوزارة.					
26	تساعد آليات التخطيط المتبعة في الوزارة على تسهيل حدوث عملية التطوير					
27	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في صياغة الخطة الإستراتيجية.					
28	تعمل الوزارة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.					
المجال الخامس: تدريب وتنمية مهارات العاملين						
29	تهتم الإدارة العليا بموضوع تدريب الموظفين بشكل مستمر.					
30	يوجد قسم مختص للتدريب وتطوير المهارات للموظفين في الوزارة.					
31	تعمل الوزارة على إعداد برامج تدريبية للمدراء لتطوير قدراتهم.					
32	تخصص الوزارة جزءا من ميزانيتها لتدريب الموظفين.					
33	تعمل الوزارة على تصميم البرامج التدريبية للموظفين بناء على دراسة الاحتياجات.					
34	تعمل الوزارة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة في التدريب.					
35	يوجد في الوزارة فريق مختص بمتابعة العملية التدريبية من البداية وحتى الحصول على المخرجات.					
36	تسهم البرامج التدريبية التي تقوم بها الوزارة بإعادة بناء العمليات الإدارية.					
37	تقوم الوزارة بتقييم مخرجات العمليات التدريبية باستمرار.					
المجال السادس: تكنولوجيا المعلومات.						

38	تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ العمليات الإدارية.					
39	تحرص الوزارة على استيعاب كل جديد في مجال التكنولوجيا.					
40	تستخدم الوزارة شبكة (الإنترنت) في اتصالاتها الداخلية مع الموظفين.					
41	تمكنت الوزارة من زيادة سرعة تواصلها مع المديريات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
42	يستطيع الموظفون الحصول على ما يحتاجونه من معلومات من خلال استخدام قواعد البيانات المتوفرة في حواسيبهم.					
43	تمكنت الوزارة من تقليل عملياتها الرقابية المختلفة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
44	توجد دائرة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات في الوزارة.					
45	يتوافر لدى الوزارة القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
جـ – معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الوزارة.						
1	عدم اقتناع الإدارة العليا بإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
2	مقاومة الموظفين لإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
3	عدم وجود إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
4	عدم توافر المناخ التنظيمي الداخلي الملائم لإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
5	عدم توافر كوادر مؤهلة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
6	ضعف الموارد المتاحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
7	عدم إتباع إجراءات التوظيف المحددة في عملية اختيار الموظفين.					
8	وجود عبء كبير بالعمل ما يعيق التفرغ لإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
9	عدم تبني الحكومة لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزاراتها المختلفة.					
10	خشية المديرين من تقليص صلاحياتهم عند إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة.					
11	عدم القدرة على استيعاب خبراء بإعادة هندسة العمليات الإدارية.					

ملحق 3: تجربة الهندرة بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية:

تعتبر المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية إحدى الشركات الرائدة في تبني وتطبيـق مفهوم الهندرة، فقد بادرت السعودية خلال عام 1994م إلى تبني المفهوم بإنشائها وحدة متخصصة بقطاع الموارد البشرية تحت مسمى (وحدة الهندرة) لتتولى نشر وتطبيق المفهوم بقطاعات المؤسسة المختلفة وقامت بإرسال عدد من المختصين لحضور دورة متخصصة في الهندرة كانـت تقـدمها شركة Saber Decision Technologies الأمريكية.

وتم البدء بتطبيق الهندرة منذ عام 1994م، إذ قامت وحدة الهندرة بتكييف المـنهج العلمـي الـذي تستخدمه شركة Saber ليلائم الوضع القائم بالسعودية وذلك بإضافة مـرحلتين رئيـستين للمـنهج العلمي، وهما مرحلتا صوت العميل والإقتداء بالنماذج، ومن المعروف أن نجـاح الهنـدرة يعتمـد بشكل كبير على دعم الإدارة العليا في المؤسسة، لذلك كانت مرحلة التعريف بالمفهوم للتنفيذيين من أصعب وأحرج المراحل، إذ أن نجاح الهندرة يعتمد على تقبل المفهوم ودعم تطبيقه، فباشرت وحدة الهندرة بنشر المفهوم في كافة قطاعات المؤسسة.

إذ تم تقديم أكثر من أربعين عرضا من خلال ندوات عقدت للتنفيذيين بالسعودية للتعريف بـالمفهوم وتوضيح مدى أهميته والفوائد التي يمكن أن تجنيها السعودية جراء تطبيقه. وكانت النتائج مبهرة إذ تبنى اغلب التنفيذيين المفهوم وطالبوا بسرعة تطبيقه للحاجة الماسة إليه في ظل الـسوق التنافـسي التي تعيشها صناعة الطيران على المستوى العالمي. ولكن كأي مفهوم جديد كان هناك تخوف مـن تطبيقه رغم مطالبة الجميع بذلك.

وللتغلب على هذا التخوف، بادر قطاع الموارد البشرية "بالسعودية" بتطبيق المفهوم علـى إحـدى العمليات بالقطاع كتجربة تقدم لبقية قطاعات المؤسسة. ومن هنا بدأ التحدي الفعلي لآن نجاح هـذه التجربة يعني نجاح الهندرة بالسعودية وفشلها يعني النهاية. فبدأ التنسيق للقيام بأول مشروع للهندرة "بالسعودية " إذ عقدت وحدة الهندرة اجتماعا ضم جميع التنفيذيين بقطاع الموارد البشرية وتم خلال ذلك الاجتماع تحديد العمليات الرئيسة بالقطاع ووضع الأولويات لهندرتها، وتم التوصل لاتفاق على أن يتم البدء بهندرة عملية التوظيف لما لها من أهمية قصوى في سير العمل بالموارد البشرية. وتم تشكيل أعضاء اللجنة القيادية للمشروع واختيار أعضاء فريـق العمـل ووضـع الخطـة العامـة للمشروع. قامت بعد ذلك وحدة الهندرة بعقد ورشة عمل work shop تم من خلالها تدريب فريق العمل على المنهج العلمي للهندرة والأسس التي سيتبعها الفريق في انجاز المشروع.

وقد أثبت فريق العمل مقدرة فائقة في التعامل مع معطيات المشروع إذ تم تطبيق المـنهج العلمـي بجميع مراحله ابتداء من دراسة العملية الحالية، ومن ثم الاستماع لصوت العملاء والحصول علـى آرائهم ومقترحاتهم ومتطلباتهم لتطوير وتحسين العملية. قام بعد ذلك فريق العمـل بـالخوض فـي التجربة الأولى للاقتداء بالنماذج الناجحة Benchmarking إذ تم التنسيق للقيام بعدد من الزيارات لشركات داخل وخارج المملكة للاطلاع على الأساليب المختلفة لأداء العمل وكانـت مـن أفـضل التجارب إذ استطاع الفريق الحصول على معلومات جديدة قيمة فـي أسـلوب أداء العمـل وكـان للاختيار الموفق للشركات اكبر الأثر في نجاح التجربة. بعد ذلك تم عرض تلك التوصـيات علـى اللجنة القيادية للمشروع وأخذ موافقتهم وتوجيههم للبدء في التطبيق، وتم إعطاء الـضوء الأخـضر للتطبيق وكان ذلك أكبر نجاح لفريق العمل وبدأ التحدي الحقيقي وهو تطبيق تلك التوصيات علـى أرض الواقع، إذ بدأ التطبيق الفعلي لتلك التوصيات بتشكيل فريق للتطبيق يضم كوكبة من أفـضل المختصين في الإدارات التي لها علاقة بعملية التوظيف بالإضافة إلى أعضاء من فريق العمل.
وانتهج فريق التطبيق أسلوباً تمت دراسته والتخطيط له بكل دقة لضمان النجاح في تطبيق توصيات المشروع إذ تم في البداية الإعلان عن التصميم الجديد لعملية التوظيف للتنفيذيين وجميع المـوظفين القائمين على العمل والنتائج والفوائد المتوقعة لتطبيقه. ومن ثم عقد ورش عمل لتدريب المـوظفين القائمين على العمل على الأسلوب الجديد. بعد ذلك تم وضع خطة للتحول من الأسلوب الحالي إلى الأسلوب الجديد، وحقق فريق التطبيق نجاحاً كبيراً جداً إذ تم تطبيق أكثر من 60% من التوصيات بنجاح كمرحلة أولية ويجري حالياً تطبيق بقية التوصيات التي تحتاج إلى وقت طويـل إذ يتطلـب تطبيق بعض التوصيات إلى ضرورة توفر نظام آلي يجري تطويره.

واعتمادا على النتائج الباهرة التي تحققت، عرض المشروع على المسؤولين التنفيذيين بالقطاعـات المختلفة بالسعودية كمثال يحتذى به وساعد على تشجيعهم لتطبيق الهندرة على العمليات الرئيسة بها (عبد الحفيظ، ، 2003، ص 147-151).

فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس المحتويات: