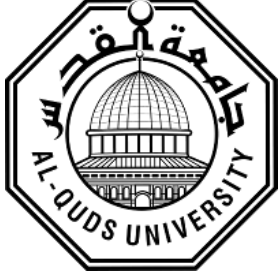


جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا

إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل

خلود نظام عبد الحفيظ حسونة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019م

إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل

إعداد:

خلود نظام عبد الحفيظ حسونة

بكالوريوس علوم إدارية واقتصادية من جامعه القدس المفتوحة/ الخليل

إشراف الدكتور : محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية

الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا جامعة القدس

جامعة القدس

1440هـ-2019 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل

اسم الطالبة: خلود نظام عبد الحفيظ حسونة

الرقم الجامعي: 21512747

المشرف: د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2019 /3/23م من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم
وتوقيعاتهم:

التوقيع	د. محمد الجعبري	رئيس لجنة المناقشة
التوقيع	د. إبراهيم عوض	ممتحن داخلي
التوقيع	د. محمد عمرو	ممتحن خارجي

القدس - فلسطين

1440هـ/2019م

الإهداء

إلى الذين ضحّوا بأرواحهم في سبيل الله من أجل الحرية .

إلى شهداء الوطن الحبيب الدماء الطاهرة التي نزفت على أرض فلسطين...

إلى من لم يأتِ مثله، ولن يأخذ مكانة أحد... إلى رجل أراه في صلب الوجود... في قاع الحياة... في أقصى السماء.. إلى ذلك الخالد في وسط قلبي وصدري ... إلى من آمن بي وزرع بذرة التحدي والقوة والعناد...

إلى روح والدي الغالي الطيب -رحمه الله-...

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء ... إلى قلب ناصع البياض...

إلى مهجة الفوائد... أمي الحبيبة

إلى فلذات كبدي ... ملاك ... محمد

إلى أخواتي... إخوتي... وجميع صديقاتي ...

إلى كل من ساندني في هذه المرحلة، لكم جميعاً ألف تحية وسلام على سيد الخلق

أهديكم نجاحي.

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة، أنّها قدّمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا، لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....

خلود نظام عبد الحفيظ حسونة

التاريخ: 2019 / 3 / 23م

الشكر والتقدير

"" فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (النمل: 19).

الحمد والشكر لله- عز وجل- أولاً وأخيراً؛ الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة، وإن أحببت أن أشكر، فإنني بداية أتقدم بالشكر والعرفان لمشرفي الدكتور محمد الجعبري، على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث، وإلى إدارة معهد التنمية المستدامة، وإلى الهيئة التدريسية المحترمة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساندني، وقدم لي النصح والتوجيه أثناء مسيرتي الدراسية، فلهم مني كل المحبة والاحترام والتقدير.

المُلخّص:

هدفت الدراسة إلى التعرّف إلى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في البلدية (قسم تكنولوجيا المعلومات، وقسم المحاسبة، وقسم الإدارة، وقسم الموارد البشرية) وجمهور البلدية، وقد شملت عينة الدراسة على (57) عاملاً في بلدية الخليل، و(372) مواطناً من المستفيد من خدمات بلدية الخليل، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانتين لقياس إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، الأولى طبقت على العاملين في بلدية الخليل، والثانية طبقت على الجمهور، وأظهرت النتائج أن مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين (59.2%)، أما من وجهة نظر الجمهور فقد بلغ (53.8%)، كما أظهرت النتائج أن الإشكاليات المادية قد حصلت على أعلى درجة، وقد جاءت بدرجة متوسطة، ثم الإشكاليات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، ثم الإشكاليات البشرية جاءت بدرجة متوسطة، ثم الإشكاليات التكنولوجية جاءت بدرجة متوسطة.

وأظهرت النتائج أن (87.72%) من العاملين في بلدية الخليل لم يلتحقوا بدورة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وأظهرت النتائج أن (52.63%) من العاملين في بلدية الخليل لم يمارسوا إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية، وكذلك عدم وجود فروق من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي، والعمر.

Problems of Re-engineering Administrative Processes in Hebron Municipality

Prepared By: kholoud Nizam Abd- Al hafeez Hassona

Supervisor: Dr. Mohammad Aljabari

Abstract:

The study aimed to identify the problems of applying the re-engineering of administrative processes in Hebron Municipality. The sample of the study consisted of employees in the municipality (IT department, accounting department, administration department, human resources department) and the municipality. The sample was used by the Municipality of Hebron and 372 citizens from the Hebron municipality. The sample was chosen by random stratification method. The descriptive approach was used by developing two questionnaires to measure the problems of re-engineering the administrative processes in Hebron Municipality. And second The results showed that the level of problems of re-engineering the administrative processes in the Municipality of Hebron came to a medium degree. The relative weight of the problem of re-engineering the administrative processes in the Municipality of Hebron was (59.2%). (53.8%). The results showed that the physical problems have reached the highest score, which came to a moderate degree, then the administrative problems came to a medium level, then the problems of the human came to a medium degree, then the problems of technology came to a medium degree. The results showed that (87.72%) of the workers in the Municipality of Hebron did not attend a course to re-engineer the administrative processes. The results showed that 52.63% of the workers in Hebron Municipality did not practice the reengineering of the administrative processes. The results showed no differences in the average responses of the sample On the problems of re-engineering the administrative processes in the Municipality of Hebron from the point of view of the employees due to the gender variable, specialization, job title and practical experience, as well as the absence of differences from the point of view of the beneficiaries due to the variable and gender, educational level, and age.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومنتساعة أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية، وخصوصاً في مجال العمل الإداري، وعمليات الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقيل المنظمات الإدارية، وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب وإدخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة، تكسب المنظمة صفة الحداثة، والتطور، والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه (المجالي، 2012).

وفي ظل ثورة المعلومات المتعاظمة، أصبحت الاكتشافات العلمية في مختلف مجالات العلوم وفروعها تشكل العامل الأساس في صنع التطور الذي تنامي مساره بخطوات متتالية، تمثل كل منها قاعدة لانطلاق أخرى، مما دعا إلى إحداث تحول جوهري في توظيف التطور العلمي في مجال التقنية

وتطويرها، وهو ما مكن الإنسان من زيادة الإنتاج، وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف المجالات، ولعل أبرز ما يمكن رصده من معالم هذا التحول، هو تلك الطفرة الهائلة في مجالات تقنية الحواسيب، والاتصالات، وشبكات المعلومات بقدرتها الهائلة، فضلا عن سهولة التعامل معها جماهيريا في ظل تطوير برمجياتها، وما حدث من تكامل بين تقنيات الحواسيب والاتصالات والإلكترونيات، وهو ما أوجد اختراع المنتجات التقنية الرائعة في عصرنا الحالي فيما يعرف بتقنية المعلومات (الحمادي، 2006).

تسعى البلديات دائما نحو التقدم والتطور المستمر، والتميز في جودة الأداء، وذلك من خلال تبني سياسات الجودة الشاملة، فهي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها في نطاق العمل، والتي من خلالها يتم تحقيق كافة احتياجات المستهلك، وتحقيق أهداف المؤسسة، التي تخدم تطوير أدائها؛ لذا سعت البلديات جاهدة إلى تحسين نطاق تقديم الخدمات من خلال رفع جودتها، وزيادة كفاءتها، وقامت بإنشاء مراكز خدمات الجمهور، التي ساهمت بشكل كبير في تطوير قطاع الخدمات في البلديات (عمرو، 2017).

وتعد إعادة هندسة العمليات (الهندرة) منهجاً للتغيير الواسع، حيث تركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهمات، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بصرف النظر عن الأساليب التقليدية، كما أن إعادة الهندسة فلسفة تفكير جديدة تتطلب تفكيراً خلاقاً، ويعتمد ذلك على التعلم التنظيمي، والذي يتعلق بعملية إحداث التغييرات من خلال المعرفة التي تضيف قيمة، وتقود إلى تحسين القدرة على حل المشكلات في المنظمة، فهي تعديل للعمليات التنظيمية، وتغيير جذري لطريقة عملها (المجالي، 2012).

ومع التطور والتقدم المستمر، أصبحت عملية تقديم الخدمات للمواطنين بالطريقة المثلى هي الهم الأكبر لدى البلديات، حيث إن الهدف الأساسي هو تقديم الخدمة للمواطنين ولإرضائهم بأقل تكلفة، وأقصر وقت وأعلى كفاءة، نظراً لأنها المسؤول المباشر عن تلبية احتياجات المواطنين كافة، ولفحص مدى فاعلية هذه المراكز، ومدى تطور تقديم الخدمة من قبل البلديات، ومواجهة التحديات من أجل تطوير أدائها (هلوسة، 2013).

1.2 مشكلة الدراسة:

تعدّ البلديات أهم المؤسسات الخدمية التي تقدم للمواطنين الخدمات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، لذا يجب على البلديات تقديم الخدمات للمواطنين بأقل وقت وجهد وجودة عالية، فظهرت مشكلة الدراسة من خلال التحديات التي واجهت العاملين في البلدية، والسعي من أجل وضع سبل تطوير لمواجهة التحديات، والسعي نحو تطوير البلدية إلى أفضل مستوى.

ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع العاملين في البلدية اتضح أن هناك مشكلة في العمليات الإدارية، حيث إن المواطنين يمرون في مجموعة إجراءات روتينية يمكن الاستغناء عنها، لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل

3.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

ما هي إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين في بلدية الخليل والمستفيدين من الخدمات؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما التحديات التكنولوجية التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟

2. ما التحديات الإدارية التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟
3. ما التحديات المادية التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟
4. ما التحديات البشرية (طاقم من العاملين لديهم المهارات المناسبة) في بلدية الخليل؟
5. ما نظرة الجمهور اتجاه ما تقدمه بلدية الخليل من مخرجات رقمية؟
6. ما المقترحات والتوصيات للتغلب على إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في

بلدية الخليل؟

4.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث في العمليات الإدارية، حيث تعدّ العمليات الإدارية من أهم مقومات العمل الإداري، وهي العمليات التي تقوم عليها كل الأعمال، وتسهم هذه العمليات في رفع مستوى العمل الإداري، كما وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في هذه العمليات في قطاع البلديات التي تعدّ من أهم القطاعات التي يقوم بخدمة المواطنين، وتكمن أهمية الدراسة في البلديات من أجل التوجيه، والتحسين المستمر للخدمات.

كما تظهر أهمية الدراسة من خلال تناول موضوع إعادة هندسة العمليات الذي يعدّ ظاهرة جديدة لدى البلديات في فلسطين، وهي ناتجة عن تطور طبيعي، وذلك لرغبة الهيئات المحلية في تحسين أدائها، والتقليل من التكلفة، والجهد، والوقت على متلقي الخدمة، وتقديم الخدمة بأكمل وجه، وأنشاء مكان يجمع كافة الخدمات في مكان واحد، بما فيها الإجابة على استفسارات المواطنين.

الأهمية العملية:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النتائج التي يمكن أن تزود المسؤولين بمعلومات هامة حول سبل تطوير البلديات، وأهم التحديات، وسبل تخطيها، ويتوقع من هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين ببناء استراتيجيات جديدة حول تطوير البلديات.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على الإشكاليات المختلفة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل
2. التعرف على وجهة نظر الجمهور في الخدمات المقدمة من بلدية الخليل
3. الخروج بتوصيات حول موضوع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل

6.1 حدود الدراسة

ستقوم الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- الحدود البشرية: العاملون في بلدية الخليل.
- 2- الحدود المكانية: بلدية الخليل .
- 3- الحدود الزمانية : العام الأكاديمي 2018-2019م.
- 4- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة الإشكاليات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل.

7.1 مصطلحات الدراسة

العمليات الإدارية: هي أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة بالبقاء، والنمو، والازدهار، وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقويم، والتغذية العكسية (عليما، 2007).

إعادة هندسة العمليات الإدارية (Re-engineering): هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج أو الخدمة (سلطان، 2002).

وتعرف الباحثة إعادة هندسة العمليات إجرائياً بأنها مدخل إداري يسعى إلى إعادة تصميم الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل بشكل جذري بهدف إحداث تغييرات جوهرية في العمليات الأساسية، وذلك من أجل تخفيض التكلفة، والوقت، وتحسين الجودة، والسرعة في الإنجاز، ويمكن قياس ذلك في هذه الدراسة من خلال استبانة تم إعدادها لذلك الغرض.

إشكاليات التكنولوجيا: هي المعوقات التي تتعلق بالأجهزة والأدوات اللازمة في بيئة العمل وتشمل تقنيات الحاسوب والبرمجيات والنظم المختلفة وشبكات الاتصال الإلكترونية (الشر، 2008)

إشكاليات المادية: هي الأخطاء الحقيقية التي يقع فيها مصممو برامج إعادة الهندسة هو عدم الحصول على الدعم الكافي سواء المادي أو المعنوي من الإدارة، أو عدم تخصيص ميزانية كافية لإعادة الهندسة (بصنوي، 2014)

إشكاليات الإدارية: هي معوقات النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بكفاءة عالية (ريحان، 2014)

إشكاليات البشرية: هي المعوقات التي تتعلق بالعاملين عند اسناد المهام الوكالة بهم من أجل تطبيق بعض المهام المتعلقة بهندسة العمليات الإدارية (إبراهيم وفرج الله، 2016).

البلدية: هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي، تحدث، وتلغي، وتعين حدود منطقتها وسلطتها ووظائفها بمقتضى أحكام القانون، ويتولى مجلس إدارة البلدية ينتخب اعضاؤه انتخاباً مباشراً، أو يعينون حسب أحكام القانون، كما يعدّ مجلس البلدية شخصاً معنوياً يقاضى بهذه الصفة، ومدة دورة المجلس البلدي اربع سنوات اعتباراً من تاريخ تسلمه لمهامه (قانون الهيئات المحلية، 2016)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مقدمة

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بداية التسعينيات، وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي (الهندرة) كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة هندسة العمليات ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث؛ بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في كافة الأنشطة، والإجراءات، والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات، والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم، والتخلص من قيود التكرار، والرتابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة

شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، والخدمة، والجودة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل (العتيبي والحمامي، 2004)

والعمليات الإدارية من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في حياة الأفراد، والمنظمات، والشعوب، فإنجاز الوظائف الإدارية بفعالية تمثل العمود الفقري للمنظمات، وتوافر المعلومات يؤثر تأثيراً بالغاً في إنجاز المهام الإدارية. ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية بفعالية وذات الجدوى العالية، لابد من توافر قدر من المعلومات بجودة معينة، وهذه الجودة لا تتوفر إلا بوجود نظم معلومات تعتمد عليها الإدارة عند إنجازها للوظائف الإدارية، كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (حراشة ومقابلة، 2009).

ويعدّ مفهوم إعادة هندسة العمليات أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع، والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهيكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة (دبنون وآخرون، 2018)

أما إعادة هندسة العمليات الإدارية هي الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة، فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير، أساليب العمل وتحديثها بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة، ويعرف السلطان مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها (وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير

جوهرى وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج أو الخدمة (سلطان، 2002).

وعرف الرب (2009) منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة وللإدارة العليا، وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة، والأداء، وتخفيض التكاليف، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

ويرى جيمس شامبي توسيع إطار عمليات التغيير لتشمل الإدارة بمفهومها العام، فعنون

كتابه بمسمى إعادة هندسة الإدارة (James Champy, 1995)

ويعرف قوي (2007) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل، وزيادة الإنتاجية بصورة.

ويعرفها الكحلوت (2017) بأنها " عملية جذرية تستهدف تقييم وتعديل الإستراتيجية،

والعمليات، والتكنولوجيا، والتنظيم، والثقافة داخل المنظمة، وتشتمل هذه العملية على استبعاد كافة الأهداف التنظيمية القديمة والتي لم تعد صالحة."

وترى الباحثة وجود أوجه اختلاف واتفاق بين مدخل إعادة الهيكلة، ومدخل إعادة هندسة

العمليات الإدارية وتمثلت أوجه الاتفاق في مبدأ إعادة الهيكلة مع إعادة هندسة العمليات في أن

كليهما يتطلب أن يكون القادة على جميع المستويات يحبون التغيير، ويتبنى هذان المدخلان

إستراتيجية هجومية محورها التميز في الأداء، ورضا العملاء، وثقافة الإنجاز والابتكار والتجديد، أما

أوجه الاختلاف فقد رأت الباحثة أنّ إعادة الهيكلة يكون مجال التغيير بها الهيكل التنظيمي، وكذلك مجال اهتمام الإدارات والوظائف، وأن النتائج المرجوة من تطبيقه هي عبارة عن نتائج تدريجية، وهذا بخلاف إعادة هندسة العمليات التي يكون مجال التغيير والاهتمام بها هو العملية نفسها. وكذلك النتائج المرجوة من تطبيقها هي تحقيق نتائج سريعة وجذرية.

ويعرف ماهر (2007) إعادة الهندسة الإدارية بأنها إعادة تصميم العمليات والإجراءات الهامة بشكل سريع وجذري، وبثلاث كلمات تعرف إعادة هندسة العمليات بأنها تغيير جذري سريع، وإعادة هندسة العمليات تركز على الجوانب الآتية:

- ◆ إعادة التصميم : وجود تصميم غير كفاء ومطلوب تحسينه.
- ◆ العمليات والإجراءات : ينصب الأمر على العمليات وليس الوظائف.
- ◆ العمليات الإستراتيجية : ينصب الأمر على كل ما هو هام وحيوي.
- ◆ سريع : يجب أن يتم الأمر بشكل مفاجئ وسريع حتى لا تظهر مقاومة تذكر أمام التحسين.
- ◆ جذري: التغيير قد يقضي على السابق في سبيل تحقيق نتائج هائلة.

بينما عرف خبير (2008) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدون (العملاء) وأيضاً، عرفها بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات، والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية، وبين خبير

أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمتع بمجموعة من العناصر، والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين، والتطوير، وأهم هذه العناصر ما يأتي:

◆ **التغيير أساسي** : إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

◆ **التغيير جذري**: يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، تغييراً جذرياً، وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي (إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره، وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة).

◆ **النتائج جوهرية وضخمة**: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

◆ **التغيير في العمليات**: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية، ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية. فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

◆ **التغيير يعتمد على تقنية المعلومات** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات، واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للمكينة التي تهدف لتوفير الوقت.

◆ **التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء، والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة، ثم العمل على تحليلها، والبحث عن حلول مناسبة لها.

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق الجودة، والسرعة، وتخفيض التكلفة، وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة، والمفيدة، وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها، وتأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحقيق الأهداف الآتية (عبد القادر، 2008):

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء :** ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل، والقيام به وفق احتياجات العملاء، وأهداف المنظمة.
2. **التركيز على العملاء :** توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3. تحقيق السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.

4. تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات العملاء ورغباتهم .

5. تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

6. التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم، ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم، أو تخنفي الدافعية للتغيير، لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة، وترشيد العمليات، والبيع بشروط أفضل.

وبصورة عامة حدد خليل (2008) أهداف إعادة هندسة العمليات بما يأتي:

1. التخلص من الروتين القديم، وأسلوب العمل الجامد، والتحول إلى الحرية والمرونة.
2. تخفيض تكلفة الأداء.
3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات، وتحمل للمسؤوليات.
4. الجودة العالية في الأداء.
5. الخدمة السريعة والتميزة.
6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت، وتخفيض التكاليف، وتنسيق الأعمال، وتنظيمها.

2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.

3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة، وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.

4. التشجيع على التعليم، زيادة على التدريب؛ لتنمية مهارات وقدرات الأفراد، وتوسع مداركهم.

5. تتم مكافأة الأفراد، وتقسيم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

6. تعمل إعادة هندسة العمليات على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين.

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

1. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، زيادة على تقليل الوقت بين خطوات العمل (المجالي، 2012).

مبادئ إعادة هندسة العمليات:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.
- تصنيف عمل استثمار المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.

- التعامل مع الموارد في كل أنحاء الشركة.
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها، من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن.
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور (الحمادي، 2006).

خصائص إعادة هندسة العمليات وركائزها

- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى. وهي الخاصية المشتركة بين نظم العمل المهندرة هو اختفاء خط التجميع؛ أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة. والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعدّ ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدود مصطنعة، ويتميّز مفهوم إعادة هندسة العمليات بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة، والتي لا تقيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.
- العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع ووفق متطلبات المواطن.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادراً على تحقيق عائدٍ سريع.

- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، وإعادة هندسة العمليات تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط. فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة، والتي ليس لها أية قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام العاملين لصلاحياتهم في العمل.

- الموظفون يتخذون القرارات، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى إعادة هندسة العمليات بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً.

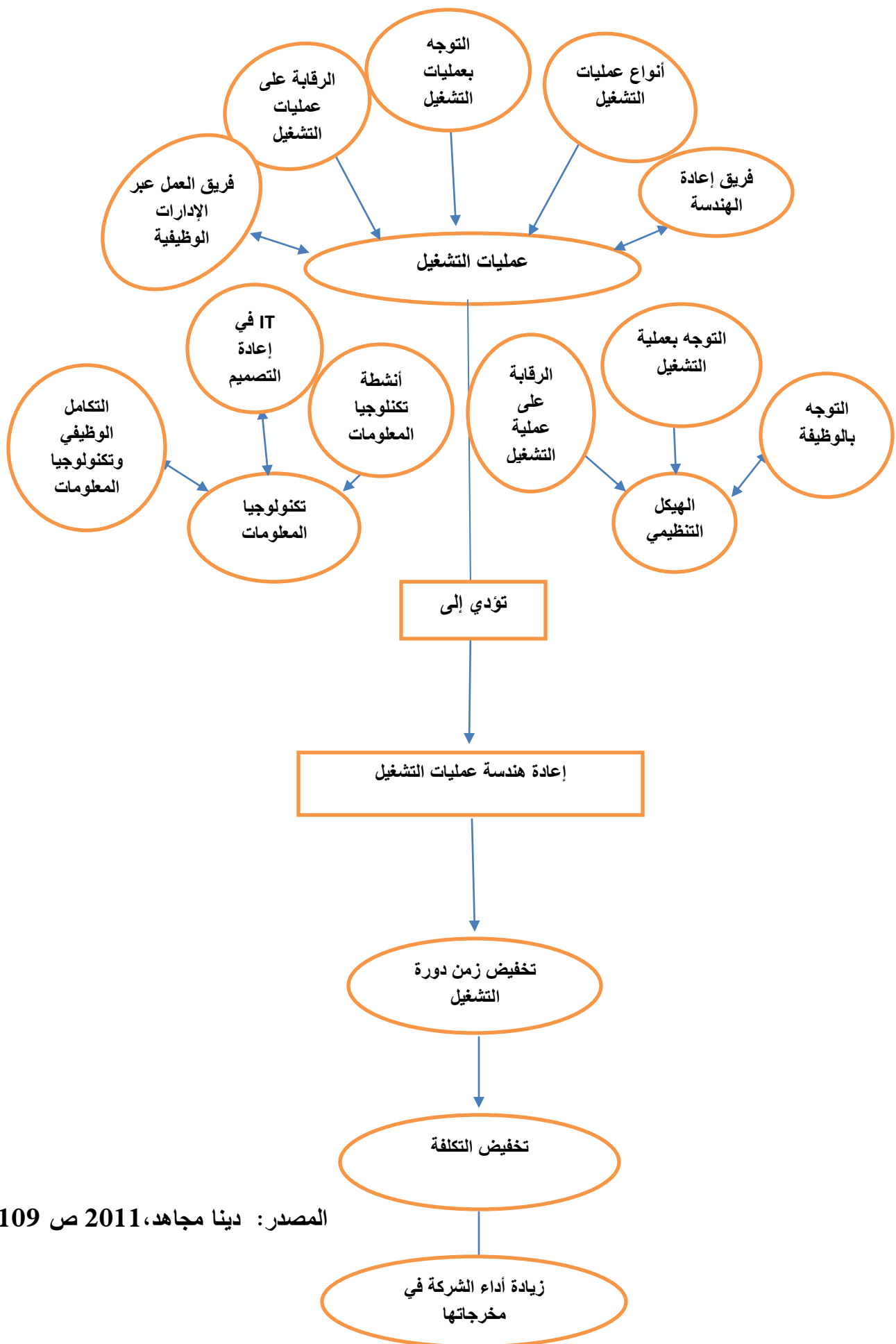
- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق إعادة هندسة العمليات من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها (الرفاعي، 2006).

مستويات إعادة الهندسة:

- ❖ تتناول إعادة هندسة عملية العمل؛ أي عملية في المؤسسة تصف تتابع الأنشطة التي تحقق من خلالها وظيفة رئيسية، مثل تغليف المنتج النهائي، وتشغيل الأمر أو تلبية الشراء، والتقاط البريد الداخلي وتسليمه، والتعامل مع شكاوي العملاء، وتعيين عامل جديد، وهكذا.
- ❖ وتهتم إعادة هندسة عملية الأعمال بعملية الشركة كلها. فتصف تتابع أنشطة الشركة المباشرة، أو غير المباشرة المرتبطة كلها بتحقيق احتياجات عملاء الشركة أثناء إنتاج عائد الجودة على الاستثمار لأصحاب أسهمها. وتتكون عملية الأعمال من كل عمليات العمل في الشركة، ومع

العلاقة الجيدة مع الموردين، والشركاء الخارجيين في التدفق لأعلى، ولأسفل من الحكمة، وشمول عملية الشركاء في عملية أعمال الشركة أيضا، سواء أكانوا موردين مواد أو خدمات التدفق لأعلى أم موزعين في التدفق لأسفل.

❖ وتذهب إعادة هندسة الأعمال فتتعامل مع كل أوجه تشغيل الأعمال، وتشمل نمط الإدارة، والهياكل التنظيمية، وفلسفة الأعمال، وإستراتيجياتها في التسويق والإنتاج والعمليات، وإدارة الأفراد والمشتريات، ومفاهيم المحاسبة، ونظم المعلومات، وإستراتيجية الأعمال الشاملة، وعلى هذا لا تكون إعادة هندسة عملية الأعمال إلا أحد أوجه إعادة هندسة الأعمال فقط (كيلاندا، 2004: ص134).



المصدر: دينا مجاهد، 2011 ص 109

خطوات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

بين (السر، 2008) خطوات أو مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، بالآتي:

الخطوة الأولى: لابد من إدارة العمل للأمام بأداء العمل الحالي، وجمع المعلومات عنه من الموضوعات الفنية كالإجراءات، والخطوات وهي جزء من الإجراء، والنماذج الخاصة للبيانات، والأدوات وهي تشمل جميع الأجهزة الآلية المكتبية، والنظم المعلوماتية، ومسألة قياس الوقت مهمة في تلك العمليات السابقة.

الخطوة الثانية: المواضيع التنظيمية وتفصيلها كهيكل تنظيمي من إدارات وأقسام ومستوى كل إدارة قسم العمليات، ورسمها، وتدوينها، واعتمادها من قبل مديري الأقسام على صحتها.

الخطوة الثالثة: يؤخذ بعد ذلك آراء بعض الإداريين المستفيدين من هذه العملية، والتعرف على نقاط الضعف المؤثرة على الأداء الإداري، والإجراءات الحالية، وتدوين جميع النقاط السلبية.

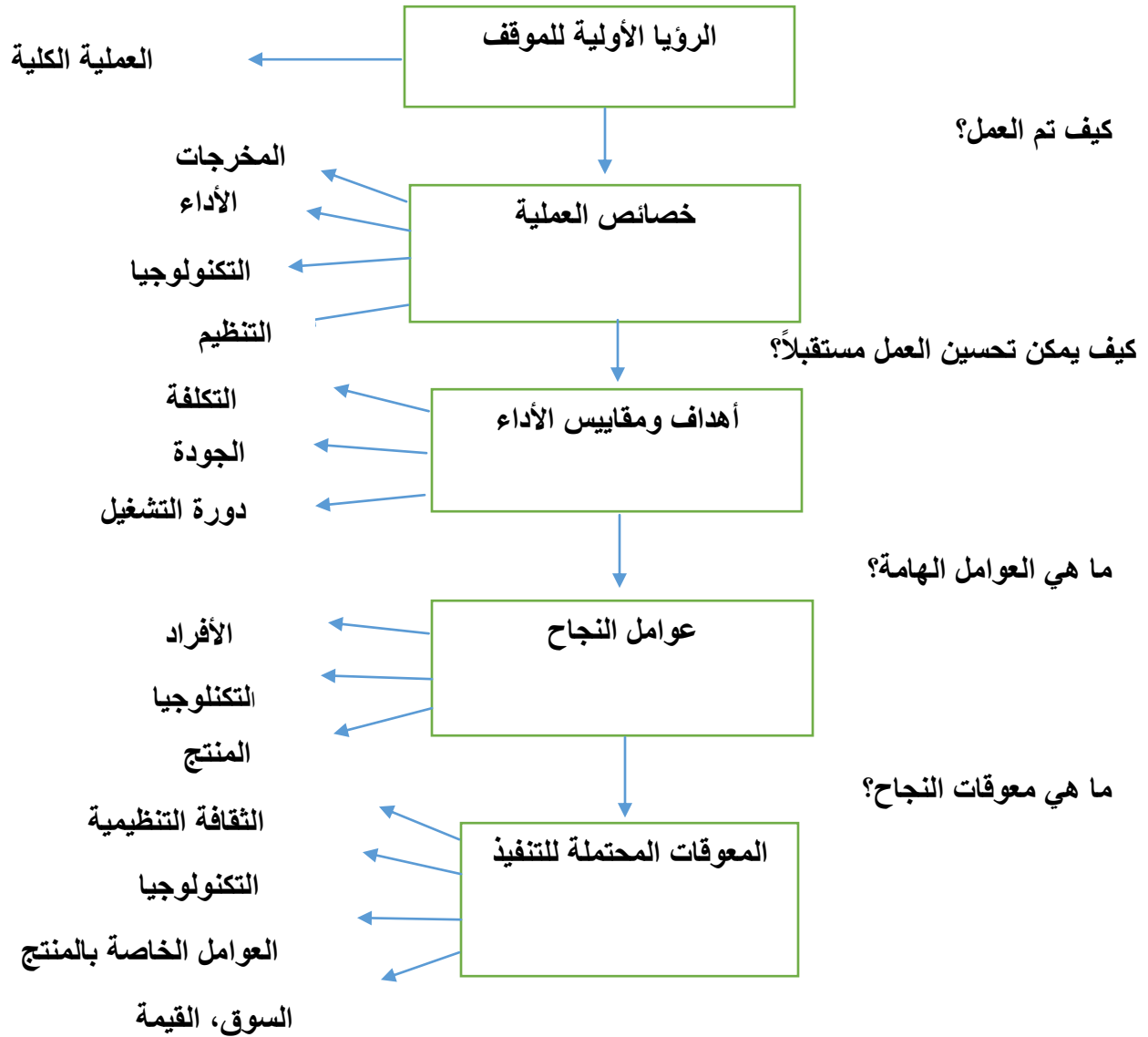
الخطوة الرابعة: يتم فيها تحديد البدائل، ووضع تصميم لكل بديل، ومن الأفضل أن تكون هناك عدة بدائل، وذلك لإعطاء عملية القياس بين البدائل الأفضلية.

الخطوة الخامسة: اختبار البديل، ولابد من توفر نقاط مهمة في كل بديل، وأن البديل لا يخالف الهدف للإدارة، ولا يكون خياليًا، ولا يكون له تأثير على إحدى العمليات الإدارية مثل رفع التكلفة، أو إطالة المدة الزمنية عند العمل بالبديل، وإدخال التقنية الحديثة في العملية الإدارية قدر الإمكان من أجل إرضاء العميل.

الخطوة السادسة: بعد عملية الاختيار للبديل، تقوم الإدارة المعنية بتوثيق العمل، وتدريب فريق العمل للبدء بعملية إعادة الهندسة للعمليات والأساليب المتخذة للإجراءات، والتعديل الإداري من

حيث المواقع والقوى البشرية، وتحديث النماذج المستخدمة لسير العمليات الإدارية وتقليصها ودمجها، ووضع نظام متكامل للأنظمة الآلية، والبرامج الحاسوبية المتكاملة.

الخطوة السابعة: عملية التطبيق الفعلي، وتحديد مدة زمنية لتفعيل البديل، وتكليف فريق عمل خاص لمراقبة التطبيق، وتحديد المشكلات والعوائق سواء أكانت إدارية أم مالية، التي تحدث بسبب التطبيق لعملية إعادة الهندسة.



المصدر: دينا مجاهد، 2011 ص 125

متطلبات إعادة هندسة العمليات:

أولاً: المتطلبات التنظيمية:

تعمل منظمات اليوم في ظل مجتمع عالمي سريع التغير، شديد المنافسة، وفي سعي منها للبقاء، لا بد للمنظمات أن تأخذ على عاتقها التنسيق بين مكوناتها باعتبارها القوة التي تمكن من ربط وتوحيد كل شيء في منظمات الأعمال، وجعله في حركة دائمة، وذلك من خلال المتطلبات، والأبعاد التنظيمية التي تقوم بالتنسيق والربط بين عناصر المنظمة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

ثانياً: المتطلبات التكنولوجية:

إنَّ التحول إلى تكنولوجيا المعلومات يحقق مجموعة من الإنجازات المتمثلة في زيادة كفاءة مراحل الأعمال، وتخفيض تكلفتها، وزيادة دقة البيانات المرتبطة بها، والوفرة الهائلة من المعلومات، بالإضافة إلى الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً فعالاً في مشاريع إعادة هندسة العمليات من خلال تأمين المعلومات الأساسية المتعلقة بالعمليات المؤتمنة إلى محلي الأعمال، وبناء إستراتيجية تحوُّل لمواجهة متطلبات إعادة التجهيز القصيرة وطويلة المدى.

ثالثاً: المتطلبات البشرية:

باعتبار أن إعادة هندسة العمليات تتعلق بتغيير جذري في أسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، مما يتطلب بالضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، كما أن العنصر البشري هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق للمنظمة، ومن أجل نجاح أنشطة إعادة هندسة العمليات يتوجب علينا التركيز على إدارة الموارد البشرية

للمنظمات، فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز العاملين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة في المنظمة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها (إبراهيم وفرج الله، 2016).

المدير المبدع

في الأصل الإبداع هو الوظيفة الأولى لأي إداري أو هي الوظيفة الإدارية التي تسبق جميع العمليات الإدارية، وبخاصة تلك المكتشفة من قبل المهندس الفرنسي فايول (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة). كذلك الإبداع هو المظلة التي تستظل بها الأنماط الإدارية الحديثة التي أبدعها الفكر الإداري خاصة والتي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين مثل (إعادة هندسة الأعمال، الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة علي المكشوف، التعلم التنظيمي، المزايا التنافسية، والإدارة بلا إدارة، والإدارة بالتجوال).

وهكذا بالتحليل نفسه يمكننا أن نقول إن الإدارة بالإبداع تختلف عن كل أنماط الإدارة الأخرى مثل إعادة الهيكلة، وإدارة المعرفة، والتعليم التنظيمي، وأن أقرب أنماط الإدارة المعروفة في أدبيات الإدارة اليوم، هي الإدارة بالإبداع، وهي إعادة هندسة الأعمال (الهندرة)، وهي أكثر الأنماط شيوعاً، وتظل إعادة هندسة العمليات تستظل بمظلة الإدارة بالإبداع؛ لأن الإبداع هو الذي أوجد إعادة هندسة العمليات، وليس العكس.

إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة هي من أكثر الأنماط الإدارية انتشاراً في التسعينات . كثقافة يقال إن كتاب هاو وشامبي في إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات كان الأكثر مبيعاً، وترجم إلي ثلاثين لغة، والمبدأ الأساس في هذا النمط من الإدارة هو البدء من جديد وإحداث تغييرات

جزرية وسريعة؛ أي إن جميع عمليات إعادة هندسة العمليات تحتاج إلى عمليات تجديد وإبداع في كل شيء. (بصنوي، 2014).

المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث، يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحد من فاعليته، وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة في القطاع العام، ويمكن إجمال ذلك في المعوقات الآتية (ريحان، 2014: 50-51).

1. ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة، وعدم وجود رؤية واضحة لديها اتجاه هذا المفهوم، وتعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة حالياً، وسيطرة البيروقراطية على نظام الإدارة.
2. محاولة إصلاح العمليات الإدارية المتبعة في النظام عند تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بدلاً من تغييرها جذرياً، وتركيز الإصلاح على الإدارات، والهيكل التنظيمي المتبع فيها، وعدم التركيز على العمليات الإدارية التي تمارسها هذه الإدارات.
3. تجاهل قيم الناس، وثقافة المنظمة، واستغراق وقت وجهد كبير في دراسة الوضع الحالي من قبل الإدارة المركزية.
4. غياب تبادل الخبرات، والاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدول المجاورة، وضآلة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.
5. المقاومة للتغيير والخوف من الفشل، وذلك بسبب محدودية الوعي بأهمية هندسة العمليات الإدارية، وعدم تخصيص موارد مالية كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

6. قلة الدورات التدريبية لإعادة تدريب وتطوير الأشخاص الذين يقومون بعملية إعادة هندسة العمليات، وعدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، من أجل إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة.

7. ضعف الحوافز المادية، والمعنوية للمديرين والعاملين.

8. الاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات، واستخدام التفكير الاستنتاجي في اكتشاف الأخطاء، والعمل على حلها، بينما هندسة العمليات تبنى على التفكير الاستقرائي (أي استقراء الحلول الإيجابية، ثم البحث عن المشكلات التي يجب علاجها)

9. القيم السائدة عند المديرين، وعدم ميلهم إلى التغيير، والحفاظ على الروتين السائد.

10. قلة الموارد البشرية المؤهلة، والمدرية للقيام بمهام إعادة هندسة العمليات الإدارية، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى العاملين والمديرين، في حين أن التمكن التقني يستلزم إتقان اللغة الإنجليزية، وضعف مهارات استخدام الحاسوب لدى بعض العاملين الإداريين، وهو جزء أساسي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أخطاء تقع فيها الإدارة عند تطبيق برنامج إعادة الهندسة هي: (بصنوي، 2014)

خطأ الغرض: ويعني وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.

عدم وضوح المفاهيم : ويتمثل ذلك في عدم معرفة الفرق بين كل من إعادة الهندسة، وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر، كذلك عدم معرفة مفهوم ومغزى فرق العمل عبر الإدارات الوظيفية.

ضعف الضامن للبرنامج: ويشير ذلك إلى وعدم وضوح المهام الواجب توافرها في هذا الضامن، وكذلك واجباته ومسؤولياته.

الموارد غير الكافية: يعدّ من الأخطاء الحقيقية التي يقع فيها مصممو برامج إعادة الهندسة هو عدم الحصول على الدعم الكافي سواء المادي أو المعنوي من الإدارة، أو عدم تخصيص ميزانية كافية لإعادة الهندسة.

التوقعات غير الحقيقة: وتعني ألا نتوقع حدوث أو تحقيق صورة مثلى لأداء المنظمة، بل نتوقع حدوث بعض المشكلات خصوصا في مرحلة التطبيق للبرنامج.

غموض الرؤية للمنظمة : وذلك فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات إعادة الهندسة، وضرورة وضوحها للمنظمة من عدمه فيما يختص برسالة المنظمة، وثقافتها التنظيمية، وإمكانية تحويلها لتتلاءم مع برامج إعادة الهندسة .

الحاجة إلى وقت أطول: ويعدّ ذلك من الخطأ الكامن، حيث لا بد أن تؤتي مجهودات إعادة الهندسة ثمارها خلال أقل من سنة .

الدروس المستفادة من تطبيق مدخل إعادة الهندسة:

- يزداد التزام المديرين بتطبيق إعادة الهندسة عند إسناد دور فعال وإيجابي لهم في مشروعات إعادة الهندسة.

- يجب أن يتأكد العاملون من عدم تعرضهم للعقبات إذا فشل التغيير في الوصول إلى النتائج المرجوة.

- يستطيع المديرين تغيير عمليات التشغيل التي تخضع للرقابة.

- صعوبة تطوير صورة واضحة لعملية التشغيل الحالية إذا تم تغييرها.
- التأكد من أن مصطلح إعادة هندسة عمليات التشغيل يفهم جيداً من جانب العملاء الداخليين.
- التحديث المستمر لمنهج إعادة هندسة عمليات التشغيل على أساس طرق تحليل عملية التشغيل، والرؤى الإستراتيجية، وتغيير حاجات العملاء الداخليين (مجاهد، 2011).

عوامل النجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة (خان، 2015)

عوامل النجاح	عوامل الفشل
وجود قيادة إدارية فعالة	عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة الهندسة
تدريب وتأهيل الأفراد على كيفية تطبيق إعادة الهندسة عملياً	القصور في تدريب الأفراد وتأهيلهم على تطبيق مشاريع إعادة الهندسة
تركيز إعادة الهندسة على نتائج العمليات التي تهم العملاء	مقاومة بعض الأفراد لإعادة الهندسة
توفير الاستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشاريع إعادة الهندسة	عدم وضوح الأدوار لبعض الأفراد أثناء تطبيق مشاريع إعادة الهندسة
توفير أنظمة فعالة للاتصالات بالمنظمة	قصور أنظمة الاتصالات بالمنظمة
دراسة ثقافة وعادات وتقاليدهم وقيم العمل بالمنظمة	إهمال عادات وتقاليدهم العمل
إعادة الهندسة تخدم الأهداف والخطط الإستراتيجية للمنظمة	قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات لغياب التخطيط الإستراتيجي
التخطيط الجيد ذو الأهداف الواضحة والنتائج القابلة للقياس	المبادرات المتعددة غير المنسقة والتخطيط السيئ
السير وفق منهجية منظمة ومعروفة لإعادة هيكلة الإجراءات	عدم توفر طرق وأدوات ومنهجيات واضحة
انسجام أنشطة إعادة تصميم الإجراءات مع أهداف العمل.	عدم الرغبة في التغيير والالتزام بالإجراءات الحالية

بالتالي يمكن القول إن الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى انسياب العمل بشكل أفقي، وبشكل عمودي في آنٍ واحد بشكل يسهل معه انتقال الأوامر، والتوجيهات، والمعلومات بسرعة، ويسر وتخفف حدة الروتين الذي كان يعيق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي، ويستلزم تطبيق هذا النظام الجديد الذي شعاره إحداث الترابط والتكامل بين الهياكل الفرعية، أو أن يحول أسلوب تنفيذ نشاط المنظمة الكلي من أسلوب الأعمال (Process) إلى أسلوب العمليات (Operation) ونوضح فيما يأتي الفرق بين معني كل مصطلح.

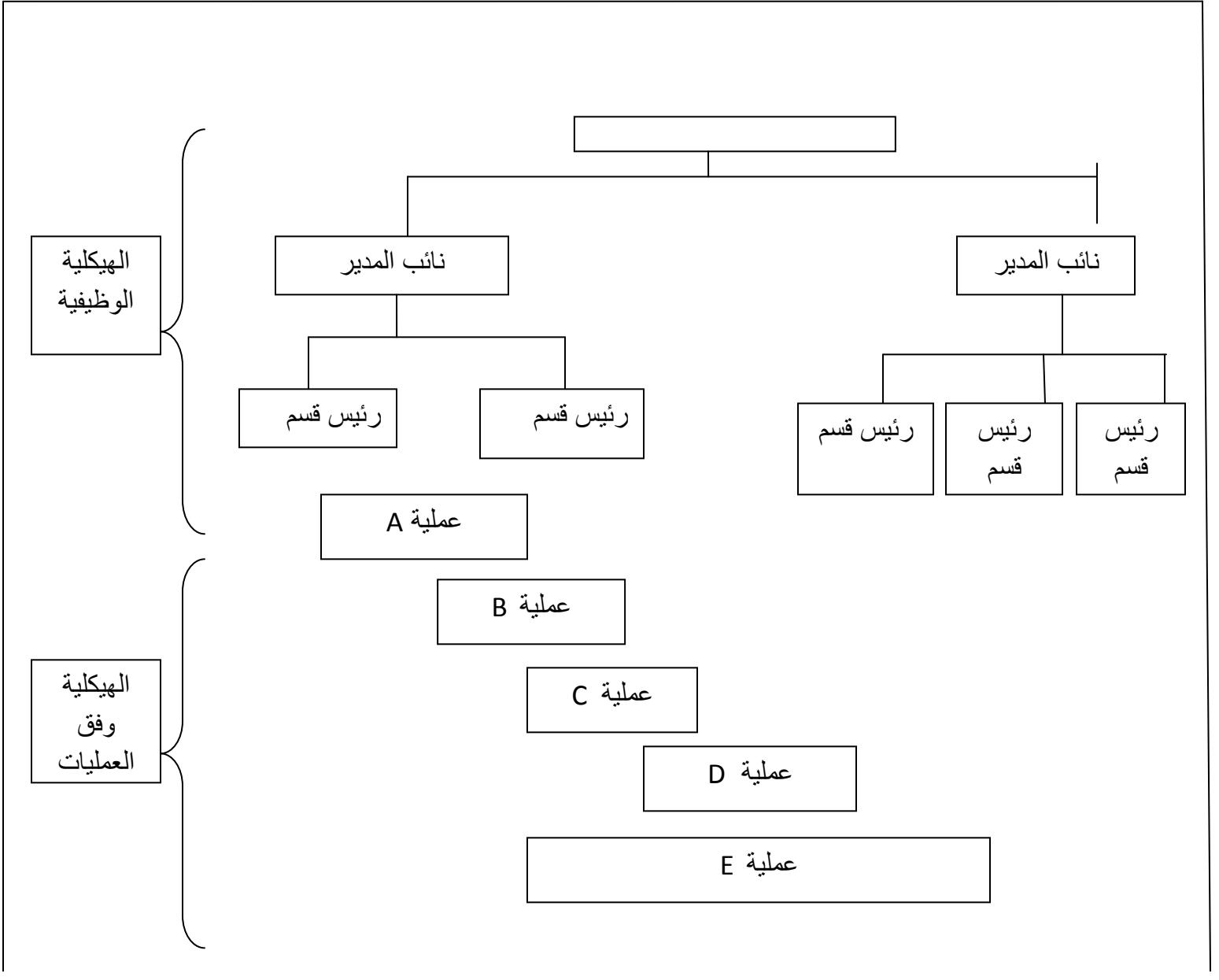
Operation: ويعني مهمة أو عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته وحتى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة عمل واحدة.

Process: ويعني مهمة أو عمل يجري تقسيمه إلى مراحل مترابطة علي شكل سلسلة، كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة، بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة، وبالمرحلة اللاحقة، وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات، وبهذا الشكل يكون أسلوب العمليات قد حقق الغاية المنشودة، وهي إحداث التكامل والترابط، وعليه يجب اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع خصائص ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويكون احد الدوافع نحو اتجاه لهذا التنظيم، ويتضح لنا إذن ضرورة تبني إعادة الهندسة في تنظيم الهيكل التنظيمي لأسلوب العمليات انسجاماً مع هدف هذا الأسلوب الذي ينشد تحقيقه (عثمان، 2016)

موازنة بين الهيكل الوظيفية والهيكل وفق العمليات (خان، 2015)

تتوجه المؤسسات اليوم نحو التركيز على العمليات بدل الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي ساد المنظمات لفترة زمنية طويلة، أي نجد أنه في الهيكل التنظيمي المبني على العمليات، كل نشاط

رئيس تقريبا يشمل صيغة معينة من التعاون عبر الوظائف، كما أنه يرتبط بكل أجزاء المنظمة مع بعضها بعضاً، ويزيد من فهم الأفراد للنظام كله بدل التركيز على جزء منه، كما أنه يساعد المسيرين على تمييز المشاكل التي تظهر في العمليات، وليس من الأفراد، وهذا ما يلخصه الشكل الآتي:



المصدر: جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 276.

مما سبق يمكن استخراج عدة مصطلحات لها ارتباط وثيق بمصطلح العمليات، وهي:
المدخلات: هي المواد، والمعدات، والمعلومات، والأشخاص، والأموال التي تحتاجها المنظمة لتصنع
المنتج، أو لتحقيق نتائج معينة بشكل عام.
المخرجات: هي المنتجات، أو الخدمات، أو النتائج المقدمة للعميل.

البلديات

منذ قيام السلطة الفلسطينية عام 1994م، عملت على تأسيس وزارة الحكم المحلي
الفلسطيني، حيث تولت مسؤولية رعاية المجالس المحلية المختلفة، وقد حددت هذه الوزارة رسالتها
لتطوير نظم الحكم المحلي الفلسطيني، من أجل تعزيز التنمية وبناء الديمقراطية من خلال نظم
ملائمة للأوضاع السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية للشعب الفلسطيني (ردايدة، 2006).

وقد شهد قطاع البلديات نشاطا مكثفا وتطورا ملحوظا في تعزيز المشاريع التنموية والخدمية،
كما يهدف إلى تأمين كافة الخدمات المتصلة بنظافة المدينة والقرية، وتجميلها، والحفاظ على صحة
المواطن، وسلامته، وتيسير كل احتياجات النمو المستقبلي للسكان، والتجمعات السكانية، بما في
ذلك العناية بالطرق الداخلية، والحدائق، والإنارة وتجميل المواقع السياحية، ومداخل المدن، والأحياء
السكنية وغيرها. وقد أثبت نظام البلديات فعاليته في القيام بمهامه لخدمة المواطنين، ولتوسيع نطاق
التعاون بين الجهود الحكومية والأهلية للعناية بالبلديات.

كما أن نجاح المجالس البلدية في القيام بدورها التنموي، وتطوير أدائها يسهم في تحسين
ودعم مستويات التنمية القومية، وأن فشل هذه المجالس أو تقصيرها في أداء مسؤولياتها يؤثر سلبا

على تحقيق الأهداف التنموية، ويزيد من الأعباء والمشكلات التي تواجهها الحكومة (عبيد وآخرون، 2013).

والبلدية أو الهيئة المحلية هي وحدة البناء الإستراتيجي للسياسات العامة، كما أنها وحدة بلورت هذه السياسات ووضعت أسس تنفيذها، فهي تمثل العلاقة القوية بين الحكومة المركزية، والحكم المحلي في المحليات المختلفة، كما أنها الوحدة التي تبلور حاجات السكان، وتحدد أولوياته بناءً على أسس وقواعد تنموية دون إهمال للحاجات الطارئة التي قد تبرز بين الحين والآخر، وعليه فإن البلدية أو الهيئة المحلية تمثل مصدر المعلومات والبيانات التي تكون أساساً لصياغة السياسات، والأهداف الإستراتيجية للحكومة المركزية، كما أنها اللبنة التي تحقق هذه الأهداف، وتبلور هذه السياسات واقعا ملموسا في المجتمع المحلي، كل ذلك ضمن نظام محلي يحدد المسؤوليات، ويعين الأهداف، ويضع النظم التي تضمن تحقيق أعلى درجة من الرقابة لضمان مستوى مقبول من الشفافية والعدالة للمفاضلة بين حاجات السكان، وقدرة البلدية على تلبية هذه الحاجات بناءً على التمويل الذي قد تحصل عليه البلدية ضمن خطة الاستثمار المحلية التي وضعت أسسها البلدية، أو ضمن خطة الاستثمار الوطنية (متوسطة المدى) التي كانت البلدية مصدر معلوماتها وبياناتها (أبو سمرة، 2006).

ولهذا فإن البلديات أصبحت الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي للنهوض به إلى المستوى المطلوب، كما عليها تقديم خدمات عديدة نيابة عن السلطة المركزية في هذا القطر، أو ذلك الوطن، ولذلك فإن جوهر الإدارة المحلية يعتمد على قيام أبناء الوحدة الإدارية بإشباع حاجاتهم بأنفسهم من خلال انتخابهم من يمثلهم، وينوب عنهم في إدارة شؤونهم المحلية، ولتحقيق

ذلك يقتضي الحال أن تتمتع الإدارة المحلية بالقدرة والكيان الشخصي، للاعتراف لها من قبل الحكومة المركزية بالذمة المالية المستقلة، وذلك عن طريق توفير قوانين ونظم خاصة بالمجالس البلدية، ليتسنى لها القدرة على خدمة المواطنين المحليين، وعليه فإن البلدية "هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي وإداري تحدث، وتلغي، وتعين حدودها ومنطقتها، ووظائفها، وسلطاتها ضمن أحكام قانون البلديات، ويتولى إدارتها مجلس بلدي ينتخبه المواطنون.(العقيلي، 2004).

وفي المجال الاجتماعي تعمل البلدية في مجال السكن على خلق شروط الترقية العقارية العامة والخاصة، وتنشيطها، وتشارك في إنشاء المؤسسات العقارية عن طريق مستثمرين محليين أو أجانب، وتشجيع التعاونيات العقارية، وتساعد على ترقية برامج السكن، أو تشارك فيها (مزياي، 2009).

أما المجال الاقتصادي، فنقوم البلدية بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية في نطاق مخططها التنموي، وتعمل على تشجيع المتعاقدين الاقتصاديين، وتوسيع قدراتهم، وذلك بتشجيعهم في الاستثمار في المجال الاقتصادي، وتخصص البلدية رأسمال على شكل استثمارات يتم إسنادها إلى صناديق المساهمة التابعة للجماعات المحلية، ولها أن تنشأ مؤسسات عامة اقتصادية (ذات طابع صناعي أو تجاري) سواء في مجال الصناعة التقليدية أو الصناعة الحديثة، تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي؛ لأجل تسيير مصالحها، والمساهمة في تحقيق التنمية المحلية (محمود، 2012).

مقومات وعوامل نجاح البلديات

- هناك العديد من المقومات والعوامل اللازمة لنجاح البلديات في تحقيق أهدافها، وزيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، ومن تلك المقومات والعوامل كما أوضحها غنيم (2004):
- البيئة والإطار القانوني، والتشريعات المناسبة التي يستند إليها نظام الحكم المحلي بمكوناته ومستوياته، وعناصره.
- العلاقة التي تربط الهيئات المحلية بالسلطة المركزية، فتعزيز الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، على قاعدة اللامركزية النسبية يزيد من قدرة البلديات على تحقيق الأهداف التنموية والتطويرية.
- الفهم والإدراك الواعي من قبل العاملين، واستيعابهم لأهداف نظام الحكم المحلي والبلديات، من الناحية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية، يزيد من فرصهم في تحقيق أهداف البلديات.
- مدى الصلاحيات الممنوحة للمجالس المحلية المنتخبة، لعملية صنع واتخاذ القرار بنفسها، والقضايا والنشاطات والبرامج ذات البعد المحلي.
- المتابعة والرقابة الإدارية والمالية التي تقوم بها الحكومة المركزية للهيئات المحلية بهدف إنجاحها، وقيامها بواجباتها بشكل كفؤ، وفعال بما يخدم المواطنين.
- درجة تحقيق التنمية السياسية والمشاركة المجتمعية، والتمثيل الجيد للمواطنين في المجالس المحلية المنتخبة ومجالس الأحياء.

- قدرة البلديات والهيئات المحلية على حشد الموارد، وترتيب الأولويات، والمشاركة وتحريك أصحاب الشأن في العملية التخطيطية.
- التقسيم الإداري التنظيمي المناطقي الجيد لمناطق نفوذ البلديات، بحيث يكون ذلك التقسيم ملائماً ومناسباً لتكوين هيئات محلية قادرة على العيش، والقيام بواجباتها، وتقديم خدماتها للمواطنين.
- قدرة البلديات على تحديد البرامج والمشاريع والتنسيق اللازم لذلك.
- القدرة على فهم البيئة والمتغيرات المحلية، الإقليمية، والتخطيط الإستراتيجي.

مهام البلديات

يرى أبو سمرة (2006) أن أهم المهام التي تقوم بها البلديات هي:

خدمات البنية التحتية: تعدّ خدمات البنية التحتية من أهم الخدمات التي تقدمها البلدية للسكان، بل هي المقياس الذي يعبر عن مدى نجاحها في أداء مهامها، وقدرتها على تحقيق رغبات السكان وحاجاتهم، وهذه الخدمات متمثلة في الكهرباء، والمياه، والصرف الصحي، والطرق، والأرصفة، وإنشاء شبكات تصريف مياه الأمطار، والحدائق العامة والمتنزهات، وإنشاء المناطق الصناعية والمجمعات الحرفية.

دور البلدية التنظيمي والتطويري: وهو المخطط المعني بتنظيم البناء و تحديد تطوير المدن، وشكل هذا التطوير واتجاهاته، حيث يعد هذا المخطط هو الأساس الاقتصادي الأول للبلدية، فهو الذي يحدد السياسة الاقتصادية و التنظيمية في المدينة . وعدّد من خلال هذا المخطط بين رغبة السكان

المتزايدة لإنشاء المباني، والمرافق، وبين حاجاتهم البيئية من المحافظة على مقدار مناسب من الفراغات التي تحقق توازناً طبيعياً بين إنشاء المباني، والمحافظة على المناخ في المدينة.

دور البلدية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: إن التنمية هي حصيلة تفاعلات اقتصادية، واجتماعية، وإدارية متداخلة ومعقدة ومستمرة، فهي تمثل نقلة نوعية في كافة المجالات، كما أنها تعني النهوض والارتقاء بكافة القطاعات الإنتاجية مع التركيز على قطاع الموارد البشرية، وتنميتها، وتحقيق متطلباتها، ولن تحدث تنمية اقتصادية مع وجود تخلف اجتماعي أو ثقافي أو إداري ما إن التنمية الاقتصادية هي استخدام كافة الموارد لغايات الاستثمار، واستخدامها الاستخدام الأمثل، أما التنمية الاجتماعية تتمثل في الارتقاء بالجانب الاجتماعي من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحسين مستويات المعيشة، وتمثل أهداف التنمية في تحقيق مستويات عالية من النمو الاقتصادي، والقضاء على الفقر، والجهل، والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية، وتعزيز القدرات العامة للمجتمع.

وعليه، فقد أصبحت المجالس البلدية، وعلى اختلاف درجاتها وتصنيفاتها، تقوم برعاية وتوفير وتطوير الخدمات العامة للسكان المحليين القاطنين في إطار حدودها الجغرافية والإدارية، كما أصبحت تهض بأعباء تقديم الخدمات المتنوعة للسكان المحليين، كتأسيس البنى التحتية المختلفة، وإنشاء المشاريع الاستثمارية، ورعاية أعمال التنظيم المحلي المختلفة، وغير ذلك من الخدمات، بهدف تحقيق توازن الأعباء المالية المفروضة على المواطنين مع الخدمات التي تقدمها هذه المجالس، آخذة بعين الاعتبار العدل والمساواة بين كل أفراد الشرائح المجتمعية المختلفة من

المواطنين الذين تقع مسؤولية تقديم الخدمات لهم، على المجالس البلدية المنوط بها هذه المهام(العقيلي، 2004).

كما تتلخص الصلاحيات والوظائف التي تختص بها الهيئة المحلية في خمسة مجموعات هي: مسؤولية التنظيم العمراني، والمسؤولية المالية، والمسؤولية الخدماتية، ومسؤولية إنشاء البنية التحتية، والمرافق العامة، والمسؤولية الإدارية والرقابية، ولذلك فإن الهيئة المحلية تتمتع بحق ممارسة كل تلك الصلاحيات، بمفردها، وضمن حدودها الإدارية والجغرافية، ويتوقف مسار تطور الهيئة المحلية على كيفية استغلال وإدارة هذه الصلاحيات والوظائف، وأن الإدارة السليمة، والاستغلال الكامل لهذه الصلاحيات يؤدي إلى رفع شأن الهيئة المحلية، كما يستقطب رضا المواطنين، وأن التطبيق السليم لهذه الصلاحيات من شأنه أن يدفع باتجاه زيادة درجة التطور والتنمية والرفي للمواطن المحلي ولا سيما وأن نجاح المجالس البلدية في القيام بدورها التنموي وتطوير أدائها يسهم في تحسين ودعم مستويات التنمية القومية، وأن فشل هذه المجالس، أو تقصيرها في أداء مسؤولياتها يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التنموية، ويزيد من الأعباء والمشكلات التي تواجهها الحكومة المركزية. (عبيد وآخرون، 2013).

المعوقات والمشاكل التي تواجه البلديات:

فضلاً عن المعوق الأكبر والرئيس المتمثل في الاحتلال الإسرائيلي المتحكم بمقدرات الشعب الفلسطيني، ونظراً لخصوصية الحالة الفلسطينية، من حيث احتدام الصراع مع المحتل على الأرض، والتي تعد الوعاء المكاني للتنمية المحلية والمستدامة. أظهر عبد العاطي (2005) أن هناك مجموعة من العوامل والمعوقات التي تواجه البلديات أهمها:

- عجز الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تحد من صلاحيات البلديات في الكثير من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تآكل مهام وبرامج البلدية بشكل فعلي مع الأيام، فقد تم سحب مسؤولية توزيع الكهرباء من البلديات لصالح شركة توزيع الكهرباء، كما تم سحب إدارة المياه لصالح سلطة المياه، وهذا سبب إضعاف الموارد المالية، وحداً من قدرة البلديات على القيام بدورها في خدمة وتنمية المجتمع.
- نقص الإدراك لمفهوم التنمية سواء المحلية منها أو المستدامة وأهميتها، سواء من العاملين في البلديات أو من الجهات الإشرافية في وزارة الحكم المحلي.
- استمرار حالة الجمود السياسي وأثرها على إجراء الانتخابات البلدية، والتبعية السياسية في عمل البلديات للسلطة المركزية.
- ندرة الموارد المالية والإمكانيات لتنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية الضرورية والأساسية، حيث إن كثيراً من الدول المانحة لم تلتزم بالتزاماتها المالية تجاه ميزانية السلطة، لذلك تعاني البلديات من نقص في الموارد المالية، وتلجأ في الغالب للاستدانة من المصارف لصرف رواتب موظفيها، وتسيير برامجها التشغيلية الاعتيادية.
- ضعف روح المبادرة والمشاركة المجتمعية، حيث تنحصر نظرة المجتمع للبلدية في الجانب المطالب الخدمي دون أية مساهمة منه حتى بدون دفع المستحقات المالية للبلدية.
- ضحالة الفهم لمفهوم الحكم المحلي ودوره وأهميته في تحقيق التنمية المحلية والمستدامة.
- ضعف الإمكانيات الفنية والبشرية - أحياناً - لتنفيذ المشاريع النوعية.

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات الدولية

دراسة دبنون وآخرون (2018) بعنوان: دور الهندرة في تحسين جامعة سرت:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات وأثرها على أداء مجموعة من الكليات التابعة لجامعة سرت، حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث الميداني، وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 40 مسؤولاً، بعد ذلك تم تحليل بيانات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتم التوصل إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات يلعب دوراً مهماً في عملية تحسين الأداء الوظيفي داخل الكليات التابعة لجامعة سرت، وذلك من خلال إزالة المركزية عن القرارات، والمساءلة الأكاديمية، وضبط الجودة للأنشطة الجامعية، وأن إهمال هذا الجانب يعد من الأسباب الرئيسة في وجود تدنٍ للأداء الوظيفي.

دراسة بيزان (2017) بعنوان: مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة

العمليات الإدارية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كأحد الأساليب الحديثة في الفكر الإداري المعاصر التي تم تبنيها في الولايات المتحدة، وأوروبا، وبقية دول العالم الغربي، والتي لها انعكاس إيجابي في نجاح الكثير من المؤسسات الإنتاجية، والخدمة عالمياً في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتم تناول مجموعة من العناصر أهمها: عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفهوماها، والأهداف الأساسية، والمبادئ العامة،

والخصائص، والفوائد المتوقع الحصول عليها، ومحددات الفشل، وعوامل النجاح، ومساهماتها في التنمية المستدامة وتحقيق الرفاهية والازدهار للمجتمع الإنساني على المستويين المحلي والدولي.

دراسة مسرعي(2016) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي في مستشفى الملك خالد، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في مستشفى الملك خالد، وبلغ عددهم (112) إدارياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة، حيث وزع (112) استبانة. كانت أهم نتائج الدراسة : أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مستشفى الملك خالد، حيث هدفت إدارة المستشفى إلى تحقيق تحسينات جوهرية على كافة أنواع العمليات، وإحداث تغييرات أساسية في إجراءات العمل، وأن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على واقع الأداء الوظيفي بمستشفى الملك خالد بالخرج، حيث اتسم تحسين الأداء الوظيفي بالاستمرارية والشمولية والدقة . وأن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على مدى مساهمة تطبيق إعادة هندسة العمليات في مستشفى الملك خالد حيث ساهمت في تقديم الخدمات بجودة أفضل، وبتكلفة وفترة زمنية أقل وبسرعة عالية وأن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على المعوقات التي تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات في مستشفى الملك خالد بالخرج حيث أدى غياب إعادة هندسة العمليات، والاهتمام ببعض المفاهيم السائدة، وقصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا إلى وجود معوقات تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات في المستشفى.

دراسة عثمان (2016) بعنوان : المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في
منظمات الأعمال:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المتغيرات البيئية، والتنبؤ به، وأهميته لمنظمات الأعمال، والآثار المترتبة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، واتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام التحليل الإحصائي للاستبانة، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج:

- المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال، وعلى عملياتها في التبادل التجاري.
- موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي إلى انخفاض العائد في الأرباح.
- دارة النقد الأجنبي للدولة تؤثر على سلوك المنظمة واستمراريتها.
- استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تضي ميزة تنافسية، وتمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية.
- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الأعمال.
- البيئة الاجتماعية الثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير، وأصحاب المصالح من جهة أخرى.

دراسة عزب (2016) بعنوان: أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة
العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لغرض جمع

البيانات، وتوزيعها على (435) أعيد منها ما مجموعة(394)، وجدت أنها صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة. وأن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود أثر أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، حيث تفسر ما مقداره (54%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

دراسة خان(2015) بعنوان: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، التي تساهم وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكمي للمنظمات، لذا تم قياس إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد هي إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، وتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين. وقياس ممارسات الأداء العالي بمخرجاتها المتمثلة في الاندماج الوظيفي، والتمكين، المكافأة على أساس الأداء، وقياس الأداء البشري ببعديه المهام والسياقي، إضافة للسلوك الإبداعي، تم إعداد استبانتين، الأولى تشخيصية، تم توزيعها على جميع موظفي إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، وذلك بهدف تقييم مدى إدراكهم لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية، ومتطلبات تطبيقها ومعيقاتها في مؤسساتهم. والثانية

أساسية، تم توزيعها على جميع الرؤساء المباشرين بهذه المؤسسات، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى، ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل، كما توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، وتساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكمي في هذه العلاقات.

دراسة دمنهوري (2013) بعنوان العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)

تهتم هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها في الخطوط الجوية العربية السعودية وهي: التزام الإدارة العليا ببرامج إعادة هندسة العمليات، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية. وبلغ حجم العينة المشاركة في هذه الدراسة (562)، وتم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال استبانة، واستخدام أسلوب العينة العشوائية للعاملين في الأقسام التي تمت هندسة عملياتها في الخطوط الجوية العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إعادة هندسة العمليات، والتغيير التنظيمي كان بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية، بينما جاء تطبيق الثقافة التنظيمية، والتزام الإدارة العليا بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية. واتضح أيضاً أن العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات محل الدراسة، قادرة على التأثير

على تطبيق إعادة هندسة العمليات بنسب متفاوتة، ويمكن ترتيب تأثيرها وفقاً لما يأتي: الثقافة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، والتزام الإدارة العليا بدعم إعادة هندسة العمليات، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات، وجميع العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات محل الدراسة، ووجود فروق معنوية بين العديد من المتغيرات المستقلة للعوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات محل الدراسة، وبين تمكن الخطوط السعودية من تحقيق التزام الإدارة العليا، وعمل التغييرات التنظيمية، وتهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة، والفعال لنجاح تطبيق فعال للهندسة.

دراسة المجالي (2012) بعنوان: أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 472 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لعناصر التخطيط الإستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، وأن عناصر التخطيط الإستراتيجي تفسر ما مقداره (59.4 %) من التباين في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية.

دراسة مجاهد (2011) بعنوان: إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على أهمية مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير الشركات المصرية، وإلقاء الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات ومبادئه الأساسية باعتباره من الاتجاهات الحديثة لتطوير عمليات التشغيل، حيث تبين أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجموعة من المتغيرات (طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي، وعمليات وأنشطة التشغيل، واستخدام تكنولوجيا المعلومات) وبين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل، ولا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي، وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل، ولا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات وأنشطة التشغيل، وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل، ولا يوجد فروق جوهرية في نتائج الدراسة بالشركة محل الدراسة (شركة نيسان)

دراسة الزريقات وخرشة (2010) بعنوان: أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة

العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (584) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. وأشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الدراسات المحلية

دراسة الأخرس (2017) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحث العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغت عينة الدراسة (266) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام وتطبيق هندسة العمليات في بلديات محافظات غزة كانت متوسطة، كما أن جودة الخدمات بأبعاها الخمسة كانت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات .

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات، والمهام، والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من 287 من الأكاديميين الإداريين في الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من 164 مفردة، تم استرداد 123 منها بنسبة % 75 ، وقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات SPSS ، وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج حسب

إجابات عينة البحث من الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة، والتي تمثلت في الآتي: تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بمعدل مرتفع بنسبة 71.6%، والميزة التنافسية للجامعات محل البحث تعد مرتفعة بنسبة 74.8%، والقيادة العليا للجامعات محل البحث تدعم تطبيق إعادة الهندسة، بنسبة 72.6%، والجامعات محل البحث تطبق أنظمة تكنولوجيا المعلومات بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 74.1%، والجامعات محل البحث تهتم بتمكين العاملين لديها بدرجة متوسطة بنسبة 66.2%، والجامعات تعيد بناء الهيكل التنظيمي ليناسب متطلبات إعادة الهندسة بنسبة 70.3%، وتتوفر الثقافة التنظيمية الداعمة لإعادة هندسة العمليات بدرجة مرتفعة بنسبة 73.2% دراسة عيدة (2016) بعنوان: واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع هندسة العمليات الإدارية، وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (194) من مقدمي خدمات الرعاية الصحية في مجمع الشفاء الطبي، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، كان من أهمها: مستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي 65.9%، وعدم وجود فروق بين متوسطات بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول هندسة العمليات الإدارية بمجمع الشفاء الطبي تعزى إلى متغيرات: (العمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والجنس)، بينما وجدت فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الدبلوم فما دون. وعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي تعزى إلى متغيرات: (العمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة،

والجنس). ووجود علاقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع هندسة العمليات الإدارية، وبين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي.

دراسة عمرو (2016) بعنوان: مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العمليات الإدارية الحالية لمديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، ومن ثم تقديم مقترح لتطبيق إعادة الهندسة لأهم العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، وذلك لوصف العمليات الحالية واستكشاف التصميم الجديد للعمليات. واعتمد الباحث المنهج النوعي تكونت الدراسة من مجتمعين دراسيين منفصلين وهم مجتمع رؤساء الأقسام الخمسة المكون من 20 رئيس قسم، وهي (قسم الشؤون المالية، وقسم الشؤون الإدارية، وقسم الكتب، وقسم اللوازم، وقسم الديوان)، والمجتمع الثاني مجتمع الخبراء في العمليات الإدارية كونهم يتواصلون مع مديريات التربية والتعليم العالي من مديري وسكرتيري المدارس. وخلصت الدراسة إلى الخروج بالمقترح النهائي للتصميم الجديد للعمليات يمكن تطبيقه على العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل.

دراسة البحيري (2015) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة، وأثرها على تحسين الأداء الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (167) موظفاً من رؤساء الأقسام، ومديري الدوائر الإدارية في الوزارة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يأتي:

- تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة % 59.50 ، وتلك المتطلبات والمتمثلة في (الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصال، وتمكين العاملين، والاستعداد للتغيير)، ولكن تلك المتطلبات بحاجة إلى الدعم والتعزيز. توجد علاقة طردية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وبين تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين (جودة الأداء، تبسيط العمل، وحجم الأداء، سرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء).

دراسة النخالة(2015) بعنوان: تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة."

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أدائهم تعزى إلى المتغيرات (سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، والتخصص، والجنس)، ومن ثم اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأدوات بحثية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (126) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: الدرجة الكلية لواقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حصلت على وزن نسبي 44.84%. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة الإدارية في المجالات (القيادة - والتخطيط - والتطبيق - والاتصال)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقييم، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم الإدارية أكثر من (10) سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي في المجالات (القيادة - والتخطيط - والتطبيق - والتقييم)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال الاتصال تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى التخصص في المجالات (القيادة - والتخطيط - والتطبيق - والاتصال)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال

التقييم تعزى إلى التخصص وذلك لصالح الذين تخصصهم علوم إنسانية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس في جميع المجالات (القيادة - والتخطيط - والتطبيق - والاتصال - والتقييم).

دراسة ربحان (2014) بعنوان: معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وسبل الحد منها، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (398) مديرة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: حصل المجال الرابع " المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "على المرتبة الأولى، بوزن نسبي(% 85.49) ، وبدرجة معوق عالية جداً، وحصل المجال الثالث " المعوقات التقنية "على المرتبة الثانية، بوزن نسبي (% 71.20 وبدرجة معوق عالية، كما حصل المجال الأول "المعوقات الإدارية " على المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (% 71.12) وبدرجة معوق عالية، وحصل المجال الثاني " المعوقات البشرية " على المرتبة الرابع، بوزن نسبي (% 68.00) وبدرجة معوق متوسطة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي، أو لمتغير عدد الدورات التدريبية.

دراسة الدجني (2013) بعنوان: أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في

مؤسسات التعليم العالي

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين، ورفع كفاءتها، وتحقيق الجودة الشاملة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية : وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة. ووجود رضا عن هذه التجربة؛ لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل، وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة. وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة. وإن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

دراسة أبو رحمة(2012) بعنوان: تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية
بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الهندرة (الهندسة الإدارية) حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (238) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

-جاءت تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توفر متطلبات الهندسة الإدارية في مدارسهم بدرجة عالية بنسبة 77.97 %

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري تعزى للجنس أو سنوات الخدمة.
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراة عن الماجستير، والبيكالوريوس عن الماجستير.

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

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، ويتكون مجتمع الدراسة من (1572) طالباً وطالبة، حيث تم توزيع 350 استبانة على الطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخلية، وقد

توصلت الدراسة إلى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، و تجويد الخدمة المقدمة، و تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب، وكذلك توجد علاقة بين تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، و تبسيط إجراءات العمل، و تجويد الخدمة المقدمة، و تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.

دراسة حنون (2010) بعنوان: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات

هدفت هذه 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، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين والمديرات، قوامها (429)، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت مرتفعة جداً، كما لا توجد فروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص.

دراسة الشويكي (2010) بعنوان: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار، وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع 500 استبانة على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وكذلك وجود فروق بالنسبة - لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير.

دراسة الننتشة (2009) بعنوان: انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، وجودة خدمات بلدية الخليل، والتعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة، واحتياج بلدية الخليل إلى زيادة

كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية، ومستويات الأداء، كما أظهرت بلدية الخليل اهتماماً في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة، لكن بدرجة متوسطة.

دراسة: (السر، 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 (الهندرة) بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (300) موظف تتراوح درجاتهم الوظيفية ما بين وكيل مساعد، ومدير دائرة، وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، حيث تم توزيع استبانة تناولت عدة محاور لتقييم واقع إعادة هندسة العمليات، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع المديرين العامين في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندرة "إعادة هندسة" العمليات الإدارية.

دراسة الآغا (2006) بعنوان: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف بمحافظة غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بإعادة هندسة العمليات، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وقدرات التكنولوجيا العالية،

وصحة وفاعلية العمليات المصرفية، والتغير في توقعات العملاء، وتحسين معايير الجودة الشاملة. ويتمثل مجتمع عينة الدراسة من المديرين العامين والمديرين ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات غزة، و قد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 150 استبانة وتم استرداد 140 منها وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وقدرات تكنولوجيا عالية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تتجزأ هذه المصارف. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وتغيرات في توقعات العميل. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وتحسين معايير الجودة الشاملة.

الدراسات الاجنبية:

دراسة Yassin (2017) بعنوان

Re-engineering of administrative processes and their Impact on Improving Productive Efficiency "An empirical study in the production department of greater Amman Municipality"

إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على تحسين الكفاءة الإنتاجية "دراسة تطبيقية في إدارة الإنتاج في أمانة عمان الكبرى"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة الإنتاج

في أمانة عمان الكبرى. وطريقة تحليل المنهج التحليلي وأثره في تحسين كفاءة الإنتاج في أمانة

عمان الكبرى (إدارة الإنتاج). من أجل اختيار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحقيق الأهداف المحددة في هذه الدراسة. حيث كانت عينة الدراسة (167) من مديري ورؤساء الأقسام الإدارية والعاملين في أمانة عمان الكبرى. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في أمانة عمان الكبرى متوفرة بنسبة (59.50%). وهذا يدل على أن أمانة عمان الكبرى لديها الحد الأدنى المطلوب لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي نتيجة جيدة في الظروف الاقتصادية الحالية. معيار الاستراتيجية هو 59.81%، وهذه النتيجة هي انعكاس للواقع الصعب الذي تعاني منه بلدية عمان. حل مشاكل العمل اليومي. نسبة التزام ودعم الإدارة العليا (56.13%).

دراسة ALQHIWI (2017) بعنوان

IMPACT OF APPLICATION OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN IMPROVEMENT THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF THE ISLAMIC BANKS IN JORDAN A CASE STUDY OF THE INTERNATIONAL ISLAMIC ARAB BANK

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إعادة هندسة إجراءات الأعمال (BPR) في البنوك الإسلامية في الأردن، وتأثير هذا التطبيق في تحسين كفاءة وفعالية البنوك الإسلامية في الأردن: ودراسة حالة للبنك العربي الإسلامي الدولي. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (300) في البنك العربي الإسلامي الدولي. لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إعداد استبانة يحتوي على (30) بنداً وتم فحص صلاحية الأداة من خلال تقديمها إلى مجموعة من الحكام. وتم فحص

موثوقية الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ؛ كان معامل الموثوقية العام للأداة (0.83). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

1. درجة تطبيق (BPR) وأبعادها في البنك العربي الإسلامي الدولي بين (عالي ومتوسط) من منظور المستجيبين.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الأهمية ($\alpha = 0.05$)، بشكل عام لأبعاد (BPR) (إعادة تصميم العملية، والابتكار والتجديد، وعرض منتجات جديدة) في تحسين كفاءة وفعالية البنوك الإسلامية في الأردن.

دراسة Shobaki and Abu Naser (2017) بعنوان

Studying the Reality of Applying Re-Engineering of Operations and Business in the Palestinian Universities in Gaza Strip, Al-Azhar University in Gaza a Model

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندسة إعادة هندسة العمليات والأعمال في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتم تطبيق الدراسة على جامعة الأزهر في غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الباحثون الاستبانة كطريقة لجمع البيانات والطريقة العشوائية الطبقيّة المستخدمة. (150) تم توزيع استبانات على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (118) استبانة بنسبة 78.7%.

وأظهرت الدراسة أن أهم النتائج هي: وجود موافقة من المستجيبين على فقرات عمليات إعادة الهندسة والأعمال بشكل عام. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيب حول واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات والأعمال المنسوبة إلى المتغيرات الديموغرافية.

دراسة (2016) Bokhari and Qureshi بعنوان

Business Process Re-Engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia

هدفت الدراسة إلى التحقق من إدخال إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة العامة للمملكة العربية السعودية، وتظهر نتائج الاستطلاع أن الوكالات الحكومية السعودية تكتسب القدرة على تنفيذ إستراتيجية الحد من الفقر بنجاح، خاصة إذا تم تنفيذها مع إدارة المعرفة، وبدأت حركة استعراض أساليب العمل على نطاق ضيق. من خلال استخدام قاعدة المعرفة لتنفيذ عملية التغيير التحويلي في إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة لتحقيق تحول ناجح. وتظهر نتائج الدراسة أن الحل المقترح سيقبل من معدل الفشل، ويوفر خدمات موجهة للعملاء، ويتبادل الخبرات بين المؤسسات العامة المختلفة. ويمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة على البلدان النامية الأخرى التي تتشارك في الثقافة نفسها. الاتجاه المستقبلي هو التحقق من صحة الحل المقترح باستخدام دراسة الحالة

دراسة (2013) Obi , and Ibezim بعنوان :

إعادة هندسة التعليم الجامعي خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية :الخبرة النيجيرية.

Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience.

هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الإستراتيجية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية، و لقد استثمرت مؤسسات التعليم العالي

والجامعة النيجيرية بشكل كبير في عملية هندسة الأعمال، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وخفض التكاليف. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (330) مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا، وتم التحقق من صحة الاستبانة من قبل ثلاثة من الخبراء في إدارة المعلومات الإستراتيجية. وكشفت نتائج الدراسة أنه بالرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات الحيوية في التدريس، التعليم، والبحث، وإدارة الجامعة لم يتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية.

دراسة Sibhato , and Singh (2012) بعنوان :

Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions.

تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، كما أن الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسير كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وقد جمع الباحث البيانات عن طريق (160) استبانة مسح من أعضاء هيئة التدريس، والمقابلات مع الأكاديميين أصحاب العملية الأساسية . وأظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل، وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أيضاً أن أهم عوامل نجاح

الإستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أن كلاً من (عدم تدريب العاملين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي الإستراتيجية، والإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، وعدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الإستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية) من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح استراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

دراسة **Goksoy, Ozsoy, and Vayvay (2012)** بعنوان :
Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company.

إعادة هندسة العمليات الإدارية :أداة إستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي تطبيق في شركة متعددة الجنسيات.

اهتمت الدراسة بدراسة إعادة هندسة العمليات كأداة إستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي، وقد طبقت الدراسة في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا، واعتمدت على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (75) مفردة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-أشارت النتائج إلى التطبيق الجيد للهندرة في الشركة.

-أهم أسباب النجاح في التطبيق هي : التزام الإدارة العليا لتطبيق إعادة هندسة العمليات، والقيادة الفعالة ودعمها، وتوفير الموارد المناسبة، والاتصالات الفعالة مع العاملين قبل عمليات إعادة هندسة العمليات وأثنائها، والعمل الجماعي، وكفاءة فريق إعادة هندسة العمليات، وفعالية تكنولوجيا المعلومات، وملاءمة إستراتيجية إعادة هندسة العمليات مع إستراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء.

دراسة **(Abdous and Wuhe, 2008)** بعنوان:

frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university.

هدفت الدراسة إلى تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، ودراسة حالة الجدولة، وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد، و استبدال الاختبارات المكتوبة عديمة الجدوى باختبارات أخرى إلكترونية، ولتقليل التكاليف المتعلقة بإرسال واستقبال الاختبارات من و إلى مواقع التعلم عن بعد. تمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النظام، وكان الغرض من المسح فهم كيفية استخدام النظام، وأثر استخدامه على تقليل القوة العاملة، لذا فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى عملية منظمة وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في الوقت نفسه، كما تم تقييم نظام جدولة وتوزيع الاختبارات باستخدام الإنترنت، وتنفيذ مسح لقياس مدى رضا المستخدمين عن نظام الإنترنت والمستخدم منذ عام 2006

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث ربطت هندسة العمليات الإدارية بمتغيرات أخرى مثل جودة الخدمة في دراسة الأخرس (2017)، وعيدة (2016)، كما تناولت دراسة مسرعي (2016) تطوير الأداء الوظيفي، ودراسة البحيري (2015)، ودراسة خان (2015) ودراسة النخالة (2015)، كما أن دراسة المجالي (2012) درست التخطيط الإستراتيجي وأثره في إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما درست دراسة (Yassin, 2017) هندسة العمليات الإدارية وأثره على الكفاءة الإنتاجية.

توصلت دراسة دبنون وآخرون (2018) ودراسة خان (2015) إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات يلعب دوراً مهماً في عملية تحسين الأداء الوظيفي أما دراسة بيزان (2017) أظهرت أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لها انعكاس إيجابي في نجاح الكثير من المؤسسات الإنتاجية، ودراسة عزب (2016) ودراسة الكحلوت (2017) ودراسة أبو رحمة (2012) ودراسة حنون (2010) توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) جاءت بدرجة مرتفعة. ودراسة دمنهوري (2013) ودراسة الأخرس (2017) أظهرت أن تطبيق إعادة هندسة العمليات كان بدرجة متوسطة ودراسة المجالي (2012) ودراسة الزريقات وخرشة (2010) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لعناصر التخطيط الإستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودراسة أبو عمشة (2011) توصلت الدراسة إلى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، و تجويد الخدمة المقدمة، ودراسة الشوبكي (2010) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة ودراسة الننتشة (2009) توصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة، واحتياج بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية، ومستويات الأداء، كما أظهرت دراسة: (السر، 2008) وجود قصور في فهم مفهوم هندرة "إعادة هندسة" العمليات الإدارية. ودراسة الآغا (2006) أظهرت وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية. ودراسة (Yassin, 2017) أن المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في أمانة عمان الكبرى متوفرة ودراسة (Goksoy, Ozsoy, and Vayvay, 2012) أظهرت أن أهم أسباب النجاح هو التزام الإدارة العليا لتطبيق إعادة هندسة العمليات، والقيادة الفعالة ودعمها، وتوفير الموارد المناسبة،

وتتفق هذه الدراسة في مجتمعها مع دراسة الأخرس (2017) ودراسة الننتشة (2009) ودراسة (Yassin, 2017).

وهناك تشابه بين موضوع الدراسة الحالية ودراسة ربحان (2014) في الأبعاد حيث تناولت البعد المالي والإداري والتقني والبشري.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال الإشكاليات التي تناولتها، حيث عملت الباحثة على البحث في هذه الإشكاليات من وجهة نظر العاملين في البلدية والمستفيدين، حيث تم تصميم مقياسين لهذه الدراسة الأول طبق على العاملين في البلدية وتناول كل قسم الإشكاليات الخاصة به والثاني تم تطبيقه على المستفيدين (متلقي الخدمة).

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أدوات الدراسة حيث تم الاعتماد على دراسة الأخرس (2017) ودراسة الننتشة (2009) ودراسة (Yassin, 2017) في بناء المقياس الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة، وقد تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج هذه الدراسة من حيث الاتفاق والاختلاف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، بداية بتحديد المنهج الذي تم اتباعه، ووصف وتعريف مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها، كما يتضمن المعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلة الدراسة.

3.1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، حيث إنه يهتم بجمع البيانات ووصفها كما هي بالواقع، وقد تمّ جمع البيانات حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل عن طريق توزيع استبانة للعاملين في البلدية في الأقسام (قسم IT)، وقسم

المحاسبة، وقسم الإدارة، وقسم (HR))، واستبانة أخرى على الجمهور، وتمّ تحليل البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في البلدية في الأقسام (قسم (IT)، وقسم المحاسبة، وقسم الإدارة، وقسم (HR)) وجمهور البلدية، حيث بلغ عدد العاملين في تلك الأقسام (70) موظفاً، أما الجمهور، فقد بلغ عددهم (40000) ألف مشترك، كما أجرت الباحثة (10) مقابلات غير مهيكلة مع مجموعة من العاملين في بلدية الخليل.

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة العاملين في البلدية في الأقسام (قسم (IT)، وقسم المحاسبة، وقسم الإدارة، وقسم (HR)) وجمهور البلدية، وقد شملت العينة على (12) من العاملين في قسم (IT)، و(14) من العاملين في قسم الإدارة، و(16) من العاملين في قسم المحاسبة، و(15) من العاملين في قسم (HR)، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ عدد أفراد عينة الجمهور (372) فرداً، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم حساب عينة الدراسة باستخدام موقع حساب العينات www.surveysystem.com، كما في الملحق رقم (4)، والجدول (1) و(2) يوضح خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الجمهور

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	196	52.7
	أنثى	176	47.3
	المجموع	372	100.0
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	73	19.6
	دبلوم	127	34.2
	بكالوريوس فأعلى	172	46.2
	المجموع	372	100.0
العمر	25 سنة فما دون	171	46.0
	25-40 سنة	123	33.1
	40-55 سنة	46	12.3
	أكثر من 55 سنة	32	8.6
	المجموع	372	100.0

جدول (2): الخصائص الديموغرافية لعينة للعاملين في بلدية الخليل

المتغير	مستويات المتغير	قسم (IT)	قسم المحاسبة	قسم الإدارة	قسم (HR)	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	10	11	11	12	44	77.2
	أنثى	2	5	3	3	13	22.8
	المجموع				57		100.0
التخصص	إدارة أعمال	0	1	9	8	18	31.6
	محاسبة	0	14	1	2	17	29.8
	هندسة	3	0	3	0	6	10.5
	نظم معلومات	1	0	1	1	3	5.3
	تكنولوجيا معلومات	6	0	0	0	6	10.5
	أخرى	2	1	0	4	7	12.3
	المجموع				57		100.0
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	1	0	1	0	2	3.5
	مدير دائرة	0	2	7	0	9	15.8
	رئيس قسم	2	5	3	2	12	21.1

19.3	11	4	2	3	2	رئيس شعبة	
40.3	23	9	1	6	7	موظف	
100.0	57					المجموع	
49.1	28	9	3	9	7	أقل من 10 سنوات	الخبرة العملية
50.9	29	6	11	7	5	أكثر من 10 سنوات	
100.0	57					المجموع	

4.3 أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة المقابلات غير المهيكلة مع مجموعة من الخبراء العاملين في بلدية الخليل، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية لمعرفة إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ثم قامت الباحثة بتطوير استبانتين لقياس إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل، الأولى طبقت على العاملين في بلدية الخليل، والثانية طبقت على الجمهور، وذلك بعد مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

أولاً: استبانة إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) التي طبقت

على العاملين في بلدية الخليل

أ. وصف الاستبانة

طوّرت الباحثة استبانة لقياس إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل بالاعتماد على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة، وخصت الاستبانة لتناول الإشكاليات الآتية: (الإشكاليات التكنولوجية، والإشكاليات المادية، والإشكاليات الإدارية، والإشكاليات

البشرية) وتضمّنت الاستبانة بصورتها النهائية (44) فقرة (الملحق 1)، ويتم الإجابة على فقرات الاستبانة عن طريق اختيار العاملين على سلّم الاستجابة الذي يتبع الفقرة وفق تدرّج ليكرت الخماسي، وهي كالآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4) لا أعرف (3) غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

صدق الاستبانة:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولية (الملحق 1) على (10) محكمين من الأساتذة العاملين في الجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص والخبرة (الملحق 3)، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، وبعد الأخذ بأراء المحكمين، تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات حتى ظهرت بصورتها النهائية (44) فقرة (الملحق 1).

- صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3).

جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرقم	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	0.628**	0.00	23	0.616**	0.000

الرقم	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرقم	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.2	0.604**	0.00	.24	0.561**	0.000
.3	0.632**	0.000	.25	0.568**	0.000
.4	0.607**	0.000	.26	0.444**	0.000
.5	0.526**	0.000	.27	0.606**	0.000
.6	0.618**	0.000	.28	0.558**	0.000
.7	0.683**	0.000	.29	0.537**	0.000
.8	0.672**	0.000	.30	0.552**	0.000
.9	0.557**	0.000	.31	0.558**	0.000
.10	0.471**	0.000	.32	0.631**	0.000
.11	0.542**	0.000	.33	0.463**	0.000
.12	0.211**	0.008	.34	0.361**	0.000
.13	0.508**	0.000	35	0.750**	0.001
.14	0.675**	0.000	36	0.731**	0.002
.15	0.635**	0.000	37	0.822**	0.000
.16	0.446**	0.000	38	0.770**	0.001
.17	0.444**	0.000	39	0.472*	0.041
.18	0.399**	0.000	40	0.770**	0.001
.19	0.447**	0.000	41	0.173*	0.049
.20	0.611**	0.000	42	0.882**	0.000
.21	0.608**	0.000	43	0.911**	0.000
.22	0.444**	0.000	44	0.937**	0.000

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة

مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تمّ حساب الثبات من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات استبانة إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل

المتغير	أفراد العينة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
إشكاليات تكنولوجية	12	15	0.816
إشكاليات مادية	16	6	0.803
إشكاليات إدارية	14	11	0.831
إشكاليات بشرية	15	12	0.832
إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	57	27	0.855

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل كانت مناسبة، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.855)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة يصلح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: استبانة إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) التي طبقت

على جمهور بلدية الخليل

أ. وصف المقياس

طوّرت الباحثة استبانة إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالاعتماد على المقاييس الواردة في عدد من الدراسات المتعلقة بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تضمّنت الاستبانة بصورتها النهائية (27) فقرة (الملحق 2)، ويتم الإجابة على فقرات الاستبانة عن طريق اختيار المشتركين على سلم الاستجابة الذي يتبع الفقرة وفق تدرّج ليكرت الخماسي، وهي كالتالي: موافق بشدة (5)، موافق (4) لا أعرف (3) غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

صدق الاستبانة:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية (الملحق 2) على (10) محكمين من الأساتذة العاملين في الجامعات الفلسطينية ذوي الاختصاص والخبرة (الملحق 3)، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، وبعد الأخذ بآراء المحكمين، تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات، وتضمنت الاستبانة بصورتها النهائية (27) فقرة (الملحق 2).

- صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات

الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرقم	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	0.513**	0.000	15	0.648**	0.000
.2	0.595**	0.000	16	0.671**	0.000
.3	0.589**	0.000	17	0.725**	0.000
.4	0.650**	0.000	18	0.658**	0.000
.5	0.647**	0.000	19	0.643**	0.000
.6	0.617**	0.000	20	0.551**	0.000
.7	0.605**	0.000	21	0.521**	0.000
.8	0.660**	0.000	22	0.466*	0.014
.9	0.729**	0.000	23	0.545**	0.000
.10	0.423**	0.000	24	0.433**	0.000
.11	0.612**	0.000	25	0.580**	0.000

الرقم	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرقم	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.12	0.639**	0.000	26	0.581**	0.000
.13	0.681**	0.000	27	0.540**	0.000
.14	0.529**	0.000			

** دالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ، * دالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة

مع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائية، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات المقياس.

ثبات الاستبانة:

تمّ حساب الثبات من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات استبانة إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل

المتغير	أفراد العينة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل	372	27	0.921

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لاستبانة

إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل كانت مرتفعة، حيث بلغت

قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.92)، مما يشير إلى أن الاستبانة يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات،

ويصلح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

3.5 إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإجراء الدراسة وفق عدد من المراحل، وهي كالآتي:

- إعداد استبانة الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على عدد من الأدوات التي وردت في الدراسات السابقة.

- الحصول على موافقة أفراد العينة والبلدية من أجل تطبيق الدراسة.

- جمع البيانات، حيث حرصت الباحثة على استرجاع جميع النسخ التي تم توزيعها، وبالتالي تمّ

جمع (57) من العاملين في بلدية الخليل، و(372) من المشتركين في بلدية الخليل.

- تمّ إجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لتحليل النتائج.

3.6 الأساليب الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة، تمّ استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (25)

حيث تمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص المجتمع الديموغرافية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.

- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.

- اختبار (ت) (Independent samples: T-Test) لمعرفة الفروق بين متوسطات

المتغيرات المستقلة بمستويين.

– اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق بين متوسطات المتغيرات المستقلة بثلاثة مستويات فأكثر.

– اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق في متوسطات إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل لمعرفة الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة.

مفتاح التصحيح لقراءة المتوسطات الحسابية لمقياسي متوسطات إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل

جدول (7): مفتاح التصحيح لمقياس الذات المهنية وقلق الأداء

الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	20% - 36%	1.80-1.00
منخفضة	36.2% - 52.2%	2.61-1.81
متوسطة	52.4% - 69%	3.45-2.62
مرتفعة	69.2% - 84.6%	4.23-3.45
مرتفعة جداً	84.8% - 100%	5.00-4.24

تمّ حساب طول الفترة في المتوسط الحسابي وفق المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى للاستجابة) / 5

وبما أن المقياس كان وفق تدرّج ليكرت الخماسي فإن:

$$\text{طول الفترة} = 5 / (1-5) = 5 / 4 = 0.80$$

وكذلك تمّ حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{الوسط الحسابي} \div \text{عدد البدائل}) \times 100\%$$

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل لها بعد إجراء التحليل

الإحصائي لبيانات الدراسة.

السؤال الرئيس: ما مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من

وهجة نظر العاملين في بلدية الخليل والمستفيدين من الخدمات؟

للإجابة على السؤال، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لقياس مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، وذلك كما هو

موضح في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لقياس مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المجال
متوسطة	57.0	0.18	2.85	إشكاليات التكنولوجيا	1
متوسطة	61.6	0.30	3.08	إشكاليات المادية	2
متوسطة	60	0.55	3.00	إشكاليات الإدارية	3
متوسطة	58.2	0.51	2.91	إشكاليات البشرية	4
متوسطة	59.2	0.34	2.96	الدرجة الكلية لإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين	
متوسطة	53.8	0.65	2.69	الدرجة الكلية لإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر الجمهور	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) أن مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين (59.2%)، أما الوزن النسبي للدرجة الكلية لإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر الجمهور (53.8%).

يتضح من الجدول (8) أن الإشكاليات المادية قد حصلت على أعلى درجة حيث جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (61.6%)، ثم الإشكاليات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (60%)، ثم الإشكاليات البشرية جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (58.2%)، ثم الإشكاليات التكنولوجية جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (57%).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأخرس (2017)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الأعزب (2016) التي أظهرت درجة مرتفعة من إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك مع دراسة (2017, Yassin) التي أظهرت أن أمانة عمان الكبرى لديها الحد الأدنى المطلوب لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ومن خلال المقابلات غير المهيكلة التي احتوت على أسئلة عامة ومفتوحة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل التي أجرتها الباحثة للوصول إلى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، أظهر الخبراء في هذا المجال أن إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تتكون من إشكاليات (تكنولوجية مادية وإدارية وبشرية) واتفق الخبراء في هذا المجال على ما يأتي: إنَّ هناك سعياً من أجل إعادة هندسة العمليات الإدارية للوصول إلى أفضل خدمة ممكنة تقدم للمواطنين.

كما أظهرت نتائج المقابلات أن كل مواطن يستطيع التعرف على وضعه المالي، والضرائب التي يدفعها للبلدية عن طريق هذا الاشتراك، ولكن هناك بعض المشكلات التي يعاني منها المواطنون للوصول إلى هذه الخدمات تمثلت في قلة خبرة المواطنين في استخدام المواقع الإلكترونية، وعدم تدريب المواطنين على كيفية الوصول إلى ما يحتاجونه من خدمات عن طريق شبكة الإنترنت، كما أن هناك إشكاليات تكنولوجية تمثلت في الدعم الفني لهذا الموقع، كما أن الاستفسارات التي يتلقاها العاملون حول هذا الموقع نوعاً ما معقدة بسبب اختلاف المستويات المهنية في استخدام التكنولوجيا الحديثة بين المواطنين، كما أن هناك إشكالية في وسائل التواصل بين العاملين فيما بينهم لتقديم الخدمة عن طريق الموقع الإلكتروني للمواطنين، كما يتطلب إعادة

هندسة العمليات الإدارية، إلى إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للبلدية للحد من الإشكاليات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية ولو كان على الأقل إعادة توزيع المهام الإدارية ضمن المستويات الإدارية الجديدة.

وتفرّع عن السؤال الرئيس للدراسة عدد من الأسئلة هي:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟

للإجابة على السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لقياس مستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1.	استمرار العمل بالأجهزة القديمة يعيق التجديد	3.83	0.93	76.6	مرتفعة
2.	يجيد العاملون تصميم العمليات الإدارية من خلال التكنولوجيا المتاحة	3.66	0.65	73.2	مرتفعة
3.	تدني مستوى خبرات العاملين في التعامل مع الأنظمة المحوسبة	3.41	0.79	68.2	مرتفعة
4.	تجاهل استخدام شبكة الإنترنت في العمليات الإدارية في الأقسام المختلفة للبلدية	3.33	0.77	66.6	متوسطة
5.	اتجاهات العاملين نحو التغيير سلبية	3.25	0.96	65	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
6.	هناك قاعدة بيانات موحدة لجميع الأقسام في البلدية	3.16	1.11	63.2	متوسطة
7.	تتم عمليات الرقابة والتدقيق من خلال الأنظمة التقليدية	3.08	0.97	61.6	متوسطة
8.	عدم توفر وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة يحد من تطبيق الهندرة والخصوصية	3.08	0.66	61.6	متوسطة
9.	غياب التعاون بين الدوائر المختلفة في البلدية من خلال الأنظمة التكنولوجية	2.75	1.13	55	متوسطة
10.	يتم متابعة العاملين إلكترونياً من خلال شبكات الإنترنت	2.58	1.16	51.6	متوسطة
11.	يتم تبني الاتصال المفتوح داخل البلدية من خلال شبكة الإنترنت	2.41	0.91	48.2	منخفضة
12.	يستخدم نظام الاتصال الشبكي داخل البلدية بشكل واسع	2.16	0.71	43.2	منخفضة
13.	لدي القدرة على التعامل مع الموقع الإلكتروني بمهنية كبيرة	2.08	0.66	41.6	منخفضة
14.	لدي صلاحيات للوصول إلى النظام الإلكتروني	2.08	0.66	41.6	منخفضة
15.	لدي خبرة في التعامل مع الأنظمة	1.91	0.83	38.2	منخفضة
	الدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل	2.85	0.18	57.0	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) أن مستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة

العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية

لمستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل (57%).

يتضح من الجدول (9) أن أكثر الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في

بلدية الخليل:

1. استمرار العمل بالأجهزة القديمة يعيق التجديد.
2. يجيد العاملون تصميم العمليات الإدارية من خلال التكنولوجيا المتاحة.
3. تدني مستوى خبرات العاملين في التعامل مع الأنظمة المحوسبة.
4. تجاهل استخدام شبكة الإنترنت في العمليات الإدارية في الأقسام المختلفة للبلدية.
5. اتجاهات العاملين نحو التغيير سلبية .

ويتضح من الجدول (9) أن أقل الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية

الخليل:

1. يتم تبني الاتصال المفتوح داخل البلدية من خلال شبكة الإنترنت.
2. يستخدم نظام الاتصال الشبكي داخل البلدية بشكل واسع.
3. لدي القدرة على التعامل مع الموقع الالكتروني بمهنية كبيرة .
4. لدي صلاحيات للوصول إلى النظام الالكتروني.
5. لدي خبرة في التعامل مع الأنظمة.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية

الخليل؟

للإجابة على السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لقياس مستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1.	تدني مستوى القناعة لدى المستويات الإدارية العليا بمبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.31	1.07	66.2	متوسطة
2.	عدم كفاية الميزانيات من أجل شراء الأجهزة اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.18	0.65	63.6	متوسطة
3.	تتشكل التقسيمات الإدارية والهيكلية بشكل تلقائي	3.18	0.91	63.6	متوسطة
4.	عدم كفاية الميزانيات من أجل تحديث الأجهزة القديمة لتصبح قادرة على القيام بالمهام ضمن التقنيات الحديثة	3.12	0.81	62.4	متوسطة
5.	يوجد دعم مادي من قبل الحكومة من أجل إعادة تصميم العمليات الإدارية في البلديات	2.87	0.51	57.4	متوسطة
6.	يشجع غياب نظام الحوافز تطبيق عملية الهندرة (بشكل واسع)	2.81	0.75	56.2	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل	3.08	0.30	61.6	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) أن مستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة

العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل (61.6%).

يتضح من الجدول (10) أن أكثر الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في

بلدية الخليل:

1. تدني مستوى الفعالية لدى المستويات الإدارية العليا بمبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2. عدم كفاية الميزانيات من أجل شراء الأجهزة اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية .
3. تتشكل التقسيمات الإدارية والهيكلية بشكل تلقائي.

ويتضح من الجدول (10) أن أقل الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل:

1. عدم كفاية الميزانيات من أجل تحديث الأجهزة القديمة لتصبح قادرة على القيام بالمهام ضمن التقنيات الحديثة .

2. يوجد دعم مادي من قبل الحكومة من أجل إعادة تصميم العمليات الإدارية في البلديات.
3. يشجع غياب نظام الحوافز تطبيق عملية الهندرة (بشكل واسع).

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟

للإجابة على السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لقياس مستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1.	ينفذ العاملون في الإدارة تغييرات تحد من تطبيق	3.71	1.06	74.2	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
	الهندرة				
2.	هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين في المستويات الإدارية العليا	3.71	0.99	74.2	مرتفعة
3.	غياب التنسيق بين المديرين والعاملين لتطبيق الهندرة في البلدية	3.57	1.15	71.4	مرتفعة
4.	صعوبة وصول جميع العاملين للمعلومات	3.57	0.93	71.4	مرتفعة
5.	تعيق الهندرة في إعاقة الاتصال الإداري بين العاملين	3.57	0.93	71.4	مرتفعة
6.	صعوبة من قبل العاملين في الإدارة مراجعة مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل مستمر	3.42	1.08	68.4	متوسطة
7.	تدني مستوى القناعة لدى المستويات الإدارية العليا بمبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية	2.78	0.97	55.6	متوسطة
8.	تعمل الهندرة على إعاقة عملية التفويض الإداري داخل المؤسسة	2.64	1.01	52.8	متوسطة
9.	تعمل إعادة هندسة العمليات على الحد من فاعلية اتخاذ القرار في المؤسسة	2.64	1.33	52.8	متوسطة
10.	إدراك المجلس البلدي بضرورة التغيير من أجل تطبيق عملية الهندرة	2.21	0.93	44.2	منخفضة
11.	إلمام لدى الإدارة بعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية	2.14	0.77	42.8	منخفضة
	الدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل	3.00	0.55	60.0	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) أن مستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة

العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية

لمستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل (60%).

يتضح من الجدول (11) أن أكثر الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في

بلدية الخليل:

1. ينفذ العاملون في الإدارة تغييرات تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات.

2. هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين في المستويات الإدارية العليا.

3. غياب التنسيق بين المدراء والعاملين لتطبيق إعادة هندسة العمليات في البلدية.

4. صعوبة وصول جميع العاملين للمعلومات .

5. تعيق إعادة هندسة العمليات في إعاقة الاتصال الإداري بين العاملين.

ويتضح من الجدول (11) أن أقل الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية

الخليل:

1. صعوبة من قبل العاملين في الإدارة مراجعة مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل

مستمر .

2. تدني مستوى القناعة لدى المستويات الإدارية العليا بمبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3. تعمل الهندرة على إعاقة عملية التفويض الإداري داخل المؤسسة.

4. تعمل إعادة هندسة العمليات على الحد من فاعلية اتخاذ القرار في المؤسسة.

5. إدراك المجلس البلدي بضرورة التغيير من أجل تطبيق عملية الهندرة.

6. إلمام لدى الإدارة بعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية.

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟

للإجابة على السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لقياس مستوى الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1.	قلة إلمام العاملين بالأسس العلمية لخصائص الهندرة وعناصرها	3.53	0.74	70.6	مرتفعة
2.	تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق الهندرة	3.53	1.06	70.6	مرتفعة
3.	قلة اطلاع العاملين على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في بلديات مشابهة	3.53	0.91	70.6	مرتفعة
4.	لا يوجد تفهم لدى العاملين بضرورة التغيير من أجل تطبيق الهندرة	3.46	0.74	69.2	مرتفعة
5.	تحد عملية الهندرة من أداء إدارة الموارد البشرية في القيام بالمهام المنوطة بها	3.33	1.04	66.6	متوسطة
6.	الخوف من فقدان الوظيفة	3.33	1.04	66.6	متوسطة
7.	تقلل برامج التدريب المطروحة من فرص عملية التنمية المهنية	3.33	1.04	66.6	متوسطة
8.	تدني كفايات العاملين من أجل تطبيق الهندرة	3.26	0.96	65.2	متوسطة
9.	تحد عملية الهندرة من فرص تنمية قدرات العاملين	3.21	1.08	64.2	متوسطة
10.	تعيق عملية الهندرة من تحسين سرعة أداء العاملين لأعمالهم	3.21	1.08	64.2	متوسطة
11.	تعيق الهندرة من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار	3.13	1.06	62.6	متوسطة
12.	تنوع أساليب التدريب تزيد من فعالية أداء العاملين	2.26	0.96	45.2	منخفضة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
	في المؤسسة				
	الدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل	2.91	0.51	58.2	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) أن مستوى الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل (58.2%).

يتضح من الجدول (12) أن أكثر الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل:

1. قلة إمام العاملين بالأسس العلمية لخصائص وعناصر إعادة هندسة العمليات.
2. تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق إعادة هندسة العمليات.
3. قلة اطلاع العاملين على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في بلديات مشابهة .
4. لا يوجد تفهم لدى العاملين بضرورة التغيير من أجل تطبيق إعادة هندسة العمليات.
5. تحد عملية إعادة هندسة العمليات من أداء إدارة الموارد البشرية في القيام بالمهام المنوطة بها.

ويتضح من الجدول (12) أن أقل الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل:

1. تدني كفايات العاملين من أجل تطبيق الهندرة.
2. تحد عملية الهندرة من فرص تنمية قدرات العاملين.
3. تعيق عملية الهندرة من تحسين سرعة أداء العاملين لأعمالهم.

4. تعيق الهندرة من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.

5. تنوع أساليب التدريب تزيد من فعالية أداء العاملين في المؤسسة.

السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين؟

للإجابة على السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لقياس مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين، وذلك كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1.	أشعر بأن العاملين يتعاملون مع المراجعين بدون تمييز	3.01	1.19	60.2	متوسطة
2.	تقوم البلدية على حل المشاكل التي أعاني منها بسرعة	2.98	1.23	59.6	متوسطة
3.	يتعامل معي موظفو البلدية وكأنني صديق لهم	2.92	1.15	58.4	متوسطة
4.	يراعي موظفو البلدية الضغوط التي تمر بها	2.91	1.21	58.2	متوسطة
5.	أحصل على الخدمات التي أريدها من البلدية وفق ما تتوقع	2.89	1.19	57.8	متوسطة
6.	يستقبل موظفو البلدية شكاوي بكل ترحيب	2.83	1.19	56.6	متوسطة
7.	يظهر لي الموظفون بأن مصلحة المواطن أولاً	2.78	1.21	55.6	متوسطة
8.	أشعر بعدم وجود أي تجاوزات أو أخطاء من العاملين	2.76	1.13	55.2	متوسطة
9.	تضع البلدية مصلحة المراجع في مقدمة اهتمامات الإدارة	2.76	1.11	55.2	متوسطة
10.	تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل الخدمات المقدمة للمراجعين	2.75	1.17	55	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
.11	أجد سهولة في التواصل مع البلدية	2.73	1.21	54.6	متوسطة
.12	يعزز سلوك العاملين الشعور بالأمان والثقة لدى المراجع	2.71	1.13	54.2	متوسطة
.13	يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات	2.71	1.11	54.2	متوسطة
.14	يتعامل العاملون باللباقة وحسن الخلق مع المراجعين	2.67	1.11	53.4	متوسطة
.15	يتم إعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤها منها	2.66	1.06	53.2	متوسطة
.16	يتوفر العدد الكافي من العاملين والعاملين في الأقسام المختلفة	2.66	1.11	53.2	متوسطة
.17	تحترم البلدية زوارها وروادها وتستقبلهم بحفاوة	2.66	1.16	53.2	متوسطة
.18	أشعر بالأمان والثقة عند دخولي البلدية	2.65	1.15	53	متوسطة
.19	يتميز موظفو البلدية بالمعرفة والكفاءة في تقديمهم للخدمات	2.65	1.08	53	متوسطة
.20	يتوفر لدى العاملين المعلومات الكافية ويحسنون توصيلها	2.61	1.11	52.2	منخفضة
.21	يتوفر لدى البلدية مباني وتجهيزات تسهل تقديم الخدمات	2.58	1.11	51.6	منخفضة
.22	علي الحصول على المعلومات التي أحتاجها من العاملين	2.55	1.07	51	منخفضة
.23	يوجد قسم داخل البلدية لتلقي شكاوي المراجعين	2.54	1.04	50.8	منخفضة
.24	يتعامل معي موظفو البلدية باحترام وتقدير	2.53	1.07	50.6	منخفضة
.25	تتوفر لدى البلدية وسائل تجهيزات الأمانة والسلامة العامة	2.48	1.09	49.6	منخفضة
.26	أشعر بأن العاملين قادرين على تنفيذ المهام الموكلة لهم	2.36	1.04	47.2	منخفضة
.27	يقدم لي الموظف الخدمات المطلوبة بالسرعة المطلوبة	2.34	1.16	46.8	منخفضة
	الدرجة الكلية لمستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين	2.69	0.65	53.8	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أن مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (53.8%).

يتضح من الجدول (13) أن أكثر الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل:

1. أشعر بأن العاملين يتعاملون مع المراجعين بدون تمييز .
2. تقوم البلدية على حل المشاكل التي أعاني منها بسرعة .
3. يتعامل معي موظفو البلدية، وكأنني صديق لهم .
4. يراعي موظفو البلدية الضغوط التي تمر بها.
5. أحصل على الخدمات التي أريدها من البلدية وفق ما تتوقع.

ويتضح من الجدول (13) أن أقل الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل:

1. يوجد قسم داخل البلدية لتلقي شكاوي المراجعين.
2. يتعامل معي موظفو البلدية باحترام وتقدير .
3. تتوفر لدى البلدية وسائل تجهيزات الأمنية والسلامة العامة .
4. أشعر بأن العاملين قادرين على تنفيذ المهام الموكلة لهم.
5. يقدم لي الموظف الخدمات المطلوبة بالسرعة المطلوبة.

السؤال الأول: ما نسبة التحاق العاملين في دورة إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن نسبة التحاق العاملين في دورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك كما هو موضح في الجدول (14).

جدول (14): الأعداد والنسب المئوية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن نسبة التحاق العاملين في دورة إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	الفقرات	قسم (IT)	قسم المحاسبة	قسم الإدارة	قسم (HR)	العدد	النسبة المئوية	
1	نعم	1	0	6	0	7	12.28	
2	لا	11	16	8	15	50	87.72	
		المجموع					57	100%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أن (87.72%) من العاملين في بلدية الخليل لم يلتحقوا في دورة إعادة هندسة العمليات الإدارية.

السؤال الثاني: ما نسبة ممارسة العاملين في بلدية الخليل لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن نسبة ممارسة العاملين في بلدية الخليل لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك كما هو موضح في الجدول (15).

جدول (15): الأعداد والنسب المئوية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن نسبة ممارسة العاملين في بلدية الخليل لإعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	الفقرات	قسم (IT)	قسم المحاسبة	قسم الإدارة	قسم (HR)	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	5	4	13	5	27	47.37
2	لا	7	12	1	10	30	52.63
		المجموع				57	100%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أن (52.63%) من العاملين في بلدية الخليل لم يمارسوا إعادة هندسة العمليات الإدارية.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية)؟

من أجل الإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة بتحويله للفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample)

(T-Test) لإيجاد الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة

هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

جدول (16): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
إشكاليات التكنولوجيا	ذكر	10	2.84	0.18	-0.645	0.533
	أنثى	2	2.93	0.18		
إشكاليات المادية	ذكر	11	3.06	0.31	0.431-	0.673
	أنثى	5	3.13	0.29		
إشكاليات الإدارية	ذكر	11	2.91	0.59	-1.074	0.304
	أنثى	3	3.30	0.22		
إشكاليات البشرية	ذكر	12	2.99	0.54	1.181	0.259
	أنثى	3	2.61	0.09		

* * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 157
قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في

بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من

(0.05) في جميع مجالات إشكاليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص، وذلك كما هو موضح في الجداول (17)

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إشكاليات التكنولوجيا	بين المجموعات	0.043	3	0.014	0.358	0.785
	داخل المجموعات	0.320	8	0.040		
	المجموع	0.363	11	-----		
إشكاليات المادية	بين المجموعات	0.188	2	0.094	1.021	0.388
	داخل المجموعات	1.200	13	0.092		
	المجموع	1.389	15	-----		
إشكاليات الإدارية	بين المجموعات	0.066	3	0.022	0.056	0.982
	داخل المجموعات	3.934	10	0.393		
	المجموع	4.000	13	-----		
إشكاليات البشرية	بين المجموعات	0.035	3	0.012	0.035	0.991
	داخل المجموعات	3.625	11	0.330		
	المجموع	3.660	14	-----		

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

يتضح من الجداول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً لجميع أبعاد إشكاليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح في الجداول (18)

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إشكاليات التكنولوجيا	بين المجموعات	0.057	3	0.019	0.496	0.695
	داخل المجموعات	0.306	8	0.038		
	المجموع	0.363	11	-----		
إشكاليات المادية	بين المجموعات	0.596	3	0.199	3.009	0.072
	داخل المجموعات	1.7930	12	0.066		
	المجموع	1.389	15	-----		
إشكاليات الإدارية	بين المجموعات	0.628	4	0.157	0.419	0.791

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	3.372	9	0.375		
	المجموع	4.000	13	-----		
إشكاليات البشرية	بين المجموعات	0.120	2	0.060	0.204	0.818
	داخل المجموعات	3.540	12	0.295		
	المجموع	3.660	14	-----		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجداول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً لجميع أبعاد إشكاليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) لإيجاد الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية.

جدول (19): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية

المتغير	الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
إشكاليات التكنولوجيا	أقل من 10 سنوات	7	2.87	0.17	0.448	0.663
	أكثر من 10 سنوات	5	2.82	0.20		
إشكاليات المادية	أقل من 10 سنوات	9	3.09	0.18	0.133	0.896
	أكثر من 10 سنوات	7	3.07	0.42		
إشكاليات الإدارية	أقل من 10 سنوات	3	3.51	0.22	2.018	0.067
	أكثر من 10 سنوات	11	2.85	0.53		
إشكاليات البشرية	أقل من 10 سنوات	9	2.81	0.57	0.959	0.355
	أكثر من 10 سنوات	6	3.07	0.38		

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 157
قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في جميع مجالات إشكاليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة نخالة (2016)، وتختلف مع دراسة عيدة (2016) في المؤهل العلمي والتي أظهرت فروقاً لصالح حملة الدبلوم فأقل، وكذلك مع دراسة ربحان (2014) التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث، وذوي الخدمة من 5-10 درجات.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية)؟

من أجل الإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة بتحويله للفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample

T-Test) لإيجاد الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير الجنس.

جدول (20): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	196	2.71	0.67	0.679	0.498
أنثى	176	2.67	0.62		

* * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 157
قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في

بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وذلك كما هو موضح في الجداول (21)

جدول (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.223	1.507	0.638	2	1.276	بين المجموعات
		0.423	369	156.168	داخل المجموعات
		-----	371	157.444	المجموع

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجداول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيةً.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير العمر.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو موضح في الجداول (22)

جدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.223	1.507	0.638	2	1.276	بين المجموعات
		0.423	369	156.168	داخل المجموعات
		-----	371	157.444	المجموع

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجداول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة، وهو إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، وكذلك التوصيات التي يمكن أن يتم استخلاصها من هذه النتائج.

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟

أظهرت النتائج أن مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين (59.2%)، أما الوزن النسبي للدرجة الكلية لإشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر الجمهور (53.8%).

كما أظهرت النتائج أن الإشكاليات المادية قد حصلت على أعلى درجة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (61.6%)، ثم الإشكاليات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (60%)، ثم الإشكاليات البشرية جاءت بدرجة

متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (58.2%)، ثم الإشكاليات التكنولوجية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (57%).

ترى الباحثة أن هناك إشكاليات لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج إلى ترابط بين جميع أقسام البلدية من أجل الوصول إلى أفضل أداء في جميع الأقسام، كما أن الترابط يحتاج إلى وقت وجهد كبير للخروج بأفضل عمل ممكن، وكانت الإشكاليات بالنسبة للعاملين أعلى منها من وجهة نظر الجمهور؛ لأن العاملين هم الذين يتعاملون مع الأنظمة المعمول بها داخل البلدية، ونجد أن هذه الأنظمة يواجهها بعض العقبات التي تحدّ من فاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول: ما مستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟

أظهرت النتائج أن مستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل (57%).

وأن أكثر الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل:

- استمرار العمل بالأجهزة القديمة يعيق التجديد.
- يجيد العاملون تصميم العمليات الإدارية من خلال التكنولوجيا المتاحة.
- تدني مستوى خبرات العاملين في التعامل مع الأنظمة المحوسبة.
- تجاهل استخدام شبكة الإنترنت في العمليات الإدارية في الأقسام المختلفة للبلدية.

- اتجاهات العاملين نحو التغيير سلبية .

ترى الباحثة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج إلى نظام تكنولوجي متطور وفعال من أجل التغلب على الإشكاليات، ونجد أن البلدية تستخدم أجهزة ذات كفاءة محدودة تحد من فعالية العمل لدى العاملين؛ مما تسبب تدني في خبرات العاملين الأنظمة المحوسبة لعدم قدرتها على استيعاب الأنظمة المحوسبة الحديثة

تتفق هذه الدراسة مع دراسة عثمان (2016) ودراسة ربحان (2014)

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟

أظهرت النتائج أن مستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل (61.6%).

وأن أكثر الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل:

- تدني مستوى القناعة لدى المستويات الإدارية العليا بمبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- عدم كفاية الميزانيات من أجل شراء الأجهزة اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية .
- تتشكل التقسيمات الإدارية والهيكلية بشكل تلقائي.
- عدم كفاية الميزانيات من أجل تحديث الأجهزة القديمة لتصبح قادرة على القيام بالمهام ضمن التقنيات الحديثة .

• يوجد دعم مادي من قبل الحكومة من أجل إعادة تصميم العمليات الإدارية في البلديات.

وترى الباحثة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج إلى ميزانيات كافية من أجل عمل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هذه الميزانية تحتاج إلى إقناع المستويات الإدارية العليا من أجل صرفها لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، وخصوصاً أن هناك أجهزة قديمة لا تساعد في إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لأنها لا تشمل قواعد البيانات الحديثة التي تعتمد عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ربحان (2014) التي أظهرت درجة مرتفعة من المعوقات المالية .

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟

أظهرت النتائج أن مستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل (60%)، وأن أكثر الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل: ينفذ العاملون في الإدارة تغييرات تحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات، وأن هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين في المستويات الإدارية العليا، وغياب التنسيق بين المديرين والعاملين لتطبيق إعادة هندسة العمليات في البلدية، وصعوبة وصول جميع العاملين للمعلومات، كما تعيق إعادة هندسة العمليات في إعاقة الاتصال الإداري بين العاملين.

ترى الباحثة أن المستويات الإدارية العليا يجب أن تقتنع بإعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لذا نجد أن هناك مقاومة لهذا التغيير في مستويات الإدارية العليا بسبب غياب التنسيق بين المديرين والعاملين، وأن الاتصال الإداري بين العاملين يحتاج إلى تدريب من أجل الحصول على المعلومات في ظل النظام الجديد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2014).

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل؟

أظهرت النتائج أن مستوى الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمستوى الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل (58.2%)، وأن أكثر الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل: قلة إمام العاملين بالأسس العلمية لخصائص وعناصر إعادة هندسة العمليات، وتكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق إعادة هندسة العمليات، وقلة اطلاع العاملين على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في بلديات مشابهة، ولا يوجد تفهم لدى العاملين بضرورة التغيير من أجل تطبيق إعادة هندسة العمليات، كما تحد عملية إعادة هندسة العمليات من أداء إدارة الموارد البشرية في القيام بالمهام المنوطة بها.

ترى الباحثة أن هناك روتيناً في العمل بين العاملين؛ مما يسبب قلة في الإلمام في الأسس العلمية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية، كما نجد أن هناك بعض الأشخاص غير مؤهلين لذلك بسبب قلة اطلاع العاملين على نماذج أخرى لهندسة العمليات الإدارية، كما أن عملية التغيير يواجه في كثير من الأحيان بالمقاومة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2014).

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات

الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين؟

أظهرت النتائج أن مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (53.8%). وأن أكثر الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل: شعور العاملين يتعاملون مع المراجعين بدون تمييز، وقيام البلدية على حل المشاكل التي أعاني منها بسرعة، وتعامل البلدية مع الموظفين كصديق، كما يراعي موظفو البلدية الضغوط التي تمر بها، والحصول على الخدمات التي أريدها من البلدية وفق ما تتوقع.

ترى الباحثة أن المستفيدين ينظرون إلى العمليات الإدارية من جانب تسهيل الخدمة، وكيفية الوصول إلى ما يحتاجونه أثناء مراجعتهم، والتخلص من المشكلات التي تواجههم أثناء مراجعة البلدية، ونظراً لوجود إشكاليات في إعادة هندسة العمليات الإدارية من قبل العاملين تنعكس سلباً على الخدمة التي يتلقاها المستفيد .

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما نسبة التحاق العاملين في دورة إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

أظهرت النتائج أن (87.72%) من العاملين في بلدية الخليل لم يلتحقوا في دورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترى الباحثة أن البلدية تسعى إلى تدريب العاملين من أجل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتقديم أفضل خدمة للمستفيدين بأسرع وقت، ولكن بناءً على سبق، نجد أن هناك أكثر من جانب يعمل على الحد من إعادة هندسة العمليات الإدارية أبرزها الجانب التكنولوجي والمادي.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما نسبة ممارسة العاملين في بلدية الخليل لإعادة هندسة

العمليات الإدارية؟

أظهرت النتائج أن (52.63%) من العاملين في بلدية الخليل لم يمارسوا إعادة هندسة العمليات الإدارية، وترى الباحثة أن ممارسة هندسة العمليات الإدارية جاءت بهذه النسبة؛ لأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج إلى عاملين مدربين على استخدام هذه الأنظمة الإدارية الحديثة، وكذلك وجود مناخ يسمح بتطبيق هذه الأنظمة .

مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية.

ترى الباحثة أن العاملين في البلدية يعملون على تقديم الخدمات للمواطنين ضمن أنظمة وإجراءات معينة يخضع لها جميع العاملين في البلدية دون تمييز بين شخص وآخر، فهم يعملون على خدمة المواطنين ضمن الإمكانيات المتاحة .

مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في

بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي، والعمر.

ترى الباحثة أن المستفيدين يسعون إلى الحصول على الخدمات التي يسعون للحصول عليها من خلال العمليات الإدارية التي يتم تنفيذها داخل البلدية من قبل العاملين بصرف النظر عن نوع العملية، ولكن جميع المستفيدين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية يأملون في الحصول على الخدمة في أقل وقت وجودة عالية.

2.5 التوصيات

بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة:

1. ضرورة توضيح المفاهيم الخاصة بمدخل إعادة الهندسة ومبادئها، وإقناع الإدارات والأقسام بالبلديات بذلك من أجل الحد من إشكاليات إعادة هندسة العمليات، ويتم ذلك من خلال توزيع نشرات على العاملين في البلديات.
2. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة بالبلديات، والعمل على تنمية المهارات والقدرات، وإكساب الخبرات القادرة على التحليل، والمشاركة في تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل بالبلديات، ويتم ذلك من خلال اللقاءات الدورية التي تتم بين العاملين في البلديات.

3. الاستفادة من المداخل والأساليب الحديثة في إدارة الاعمال بغرض تبسيط العمليات والإجراءات، وتطبيق نظام للرقابة للكشف على الإخطاء وتخفيض الفاقد مما يساعد في النهاية على تحسين الأداء، ويتم ذلك من خلال دورات تدريبية، وورش عمل خاصة لكل قسم.

4. اهتمام منظمات الأعمال بوضع إستراتيجية مدروسة بعناية من أجل التحول إلى النظم الإدارية الحديثة مثل إعادة الهندسة، وذلك من خلال تبادل الأفكار مع ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال.

5. أهمية توفير البيانات والمعلومات لكافة المستويات والإدارات بالشكل والسرعة المطلوبة لاتخاذ القرارات الرشيدة، ويتم ذلك من خلال تعاون العاملين في أقسام البلديات .

6. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة، ويتم ذلك من خلال تدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والبرامج التي لها علاقة بذلك.

7. تنمية الموارد البشرية في البلدية من خلال تطوير نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي البلدية فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، ويتم ذلك من خلال دورات تدريبية تعقدتها البلدية بالشراكة مع ذوي الخبرة والاختصاص.

8. إزالة المركزية عن القرارات والمسائلة الوظيفية في البلدية، وتقويم الإنجازات البحثية والتطبيقية والأكاديمية والتدريبية، ووجود آليات فعالة للتمويل مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص بلدية الخليل، ويتم ذلك من خلال التعاون بين العاملين في الإدارة العليا في بلدية الخليل.

9. التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل منظمات، وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

10. أن يتم تنفيذ مقترح ورشة العمل التي تم بناءها في ملحق رقم (3).

المراجع:

المراجع العربية

إبراهيم، صديق وفرج الله، أحمد . (2016). دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج، مجلة جامعة الإسلامية بغزة، م (25)، ع1، ص 108-127 .

أبو رحمة، أمل (2012). تطوير الاتصال الإداري في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة .رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

أبو سمرة، سفيان (2006). دور البلديات والهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو سمرة، سفيان .(2006). دور البلديات والهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، تنمية وتطوير، غزة.

أبو عمشة، أحمد .(2011). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الأخرس، عبد الحليم .(2017). إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

الأغا، مرام .(2006). إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة "في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

البحيري، عبد الله .(2015). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى

بصنوي، محمد أحمد والغريب، هشام عبد الحفيظ . (2014). المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد، جدة.

بيزان، هيثم .(2017). مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة صبراتة العلمية، ع 3، ص ص 55 - 70.

حراشة، محمد ومقابلة، محمد .(2009). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، م 25، ع3، ص ص 395 - 432 .

الحمادي، علي .(2006). الطريق إلى التميز، عمان، الأردن، دار ابن حزم.

حنون، نادية .(2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح، نابلس.

خان، أحلام .(2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خضير - بسكر-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

خبير، سيد.(2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ندوة بعنوان الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، "القاهرة - مصر.

خليل، عطا الله.(2008). دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 21 - 24 نيسان (ابريل).

دبنون، محمد ومحمد، علي و القنطري، القنطري.(2018). دور الهندرة في تحسين جامعة سرت - دراسة ميدانية على الكليات التابعة لجامعة سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، ع 1، ص ص 30-45.

الدجني، إياد.(2013). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، م 29، ع 1، ص ص 317-355.

دمنهوري، أمل محمد شيخ حسين.(2013). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، م 2، ع 31، ص ص 41-86.

الدويك، جمانة.(2016). أنموذج مقترح لتحقيق فاعلية استخدام الخدمات الإلكترونية في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

الرب، سيد.(2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، جمهورية مصر العربية، السويس.

ردايدة، شكري.(2006). التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

رفاعي، ممدوح.(2006).إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس، القاهرة.

ريحان، شادي. (2014) . معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها .رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
الزريقات، خالد والخرشة، ياسين.(2010). " أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 8 ، ع 3، ص ص 317- 350.

السر، أيمن.(2008). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

سلطان، فهد صالح. (2002). إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض.

قانون الهيئات المحلية. (2016). قرار بقانون رقم (8) لسنة 2016 بشأن تعديل قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 1997، مجلة الوقائع الفلسطينية، العدد 119.

الشويكي، مازن. (2010). العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.

عبد العاطي، صلاح. (2005). الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، مركز الميزان لحقوق الإنسان.

عبد القادر، دبون. (2008). دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، ع 6 ص ص 159- 174.

عبيد، شاهر وربابعة، ساد وحبش، جمال. (2013). تقييم أفراد المجتمع المحلي لأداء أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في بلديات محافظة جنين في الدورة الانتخابية التي جرت عام (2005) مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية) م 17، ع 2، ص ص 250- 283.

- العتيبي سعد مرزوق، الحمالي ارشد محمد. (2004). هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 17 مايو.
- عثمان، الوليد. (2016). المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عزب، حسين. (2016). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 12، ع 4 ص ص 731-764.
- العقيلي، زياد. (2004). رئيس البلدية بين الانتخابات والتعيين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عمرو، ولاء. (2017). مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية : التحديات وسبل التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- عمرو، عامر. (2016). مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- عيدة، فراس. (2016). واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- غنيم، أحمد محمد. (2004). مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- قوي، بوحنية. (2007). إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس.

الكحلوت، أحمد. (2017). علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، جامعة الأزهر، غزة

كيлада، جوزيف. (2004). تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشامل، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.

ماهر، أحمد. (2007). تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المجالي، أمال ياسين. (2012). أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 8، ع 3 ص ص 495 - 519.

مجاهد، دينا. (2011). إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.

مزياني فريدة. (2009). "دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمار". مجلة الاجتهاد القضائي، ع 6 ص ص 266-277.

مسرع، إبراهيم بن محمد عبيد. (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، أطروحة ماجستير-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

النتشة، حازم. (2009). إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.

النخالة، نجلاء. (2015). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العملية الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

هلسة، محمد .(2013). قياس رضا متلقي الخدمة في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، م1، ع 35 ، ص ص 223-256.

عليما، صالح. (2007). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.

إيفان، جيمس ودين، جيمس. (2009). الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.

محمود، قنداح. (2012). واقع دمج البلديات في الضفة الغربية من وجهة نظر اعضاء المجالس البلدية والمنفعين وآليات مقترحة لتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Abdous. M ,Wu. ,He A.(2008). **frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university**, USA international review of research in open and distance learning, 9.3 , Pp 1492 -1831.

Al Shobaki, Mazen, Abu Naser, Samy (2017). Studying the Reality of Applying Re-Engineering of Operations and Business in the Palestinian Universities in Gaza Strip, Al-Azhar University in Gaza a Model, **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**. Vol 6, Issue 2. pp. 10-21.

ALQHIWI, LAITH (2017): IMPACT OF APPLICATION OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN IMPROVEMENT THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF THE ISLAMIC BANKS IN JORDAN A CASE STUDY OF THE INTERNATIONAL ISLAMIC ARAB BANK. **International Journal of Management and Applied Science**. Vol(3), Issue-4. Pp . 67-73.

Bokhari Arwa, Qureshi, Rizwan (2016) Business Process Re-Engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia, **Information Engineering and Electronic Business**. Vol 4. Pp 10-17.

Goksoy, A. , Ozsoy, B. , and Vayvay, O. ,(2012): “**Business Process Reengineering : Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a**

Multinational Company ” International Journal of Business and Management, Vol. 7, No 2, p. 89- 112.

Ibezim, Nnenna & Obi, Chiaka (2013): **Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience**, Scientific Research, pp 783 – 800.

Robins James, Wiersema Margareth F (1995), a resource based approach to the multi business firm, **empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance**, (S.M.J) , Vol 16, N=04. Pp 251-275

Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit (2012): **Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions**, Global Journal of management and business research, 12(11), PP1-29.

Yassin ,Taha Kamal (2017): Re-engineering of administrative processes and their Impact on Improving Productive Efficiency "An empirical study in the production department of greater Amman Municipality". **Global Journal of Management and Social Science**. Vol. 5 (3), pp. 129-139

Olivira ,C.(2009). "**handbook on how to implement a one stop shop for immigrant integration**" , handbook, Portugal.

الملاحق:

ملحق (1) أداة الدراسة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات

أخي الكريم

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في تخصص التنمية البشرية وبناء المؤسسات، نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات

هذه الاستبانة لما لكم دور كبير في إتمام هذه الدراسة علماً بأن المعلومات التي سوف تستخدم لأغراض البحث

العلمي وستعامل بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: خلود حسونة

بإشراف: د. محمد الجعبري

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) : 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: المعلومات والبيانات الشخصية:

يرجى وضع (√) في المربع حول ما يناسبك:

الجنس:

أ- ذكر ب- أنثى

التخصص:

أ- إدارة أعمال ب- محاسبة ج- هندسة
د- نظم معلومات هـ - تكنولوجيا معلومات و- أخرى

المسمى الوظيفي:

أ- مدير ادارة ب- مدير دائرة ج- رئيس قسم
د- رئيس شعبة هـ- موظف

الخبرة العملية:

أ. أقل من 10 سنوات ب. أكثر من 10 سنوات

هل سبق والتحققت بدورة لإعادة هندسة العمليات:

أ- نعم ب- لا

في حالة الاجابة بنعم كم عدد الدورات التي التحقت بها

.....

هل سبق وأن مارست الهندرة أثناء تأدية عملك

نعم

لا

إذا كانت الإجابة لا يرجى التوقف عن تعبئة الاستبانة

القسم الثاني : نأمل من حضرتكم قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة(√)

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	الفقرة
يجيب على هذا المجال العاملين في قسم (IT) المجال الأول: إشكاليات التكنولوجيا:					
					1. يجد العاملون تصميم العمليات الإدارية من خلال التكنولوجيا المتاحة
					2. غياب التعاون بين الدوائر المختلفة في البلدية من خلال الأنظمة التكنولوجية
					3. تتم عمليات الرقابة والتدقيق من خلال الأنظمة التقليدية
					4. لدي القدرة على التعامل مع الموقع الإلكتروني بمهنية كبيرة
					5. لدي صلاحيات للوصول إلى النظام الإلكتروني
					6. تجاهل استخدام شبكة الانترنت في العمليات الإدارية في الأقسام المختلفة للبلدية
					7. يتم متابعة العاملين إلكترونياً من خلال شبكات الإنترنت
					8. يتم تبني الاتصال المفتوح داخل البلدية من خلال شبكة الإنترنت
					9. يستخدم نظام الاتصال الشبكي داخل البلدية بشكل واسع
					10. اتجاهات العاملين نحو التغيير سلبية
					11. عدم توفر وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة يحد من تطبيق إعادة هندسة العمليات والخصوصية
					12. استمرار العمل بالأجهزة القديمة يعيق التجديد
					13. تدني مستوى خبرات العاملين في التعامل مع الأنظمة المحوسبة
					14. لدي خبرة في التعامل مع الأنظمة
					15. هناك قاعدة بيانات موحدة لجميع الأقسام في البلدية
يجيب على هذا المجال العاملين في قسم المحاسبة المجال الثاني: إشكاليات المادية					
					16. تدني الميزانيات المخصصة لإعادة هندسة العمليات لتدريب والتنمية
					17. يشجع غياب نظام الحوافز تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات (بشكل واسع)
					18. يوجد دعم مادي من قبل الحكومة من أجل إعادة تصميم العمليات الإدارية في البلديات
					19. عدم كفاية الميزانيات من أجل شراء الأجهزة اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
					20. عدم كفاية الميزانيات من أجل تحديث الأجهزة القديمة لتصبح قادرة على

					القيام بالمهام ضمن التقنيات الحديثة
					21. تتشكل التقسيمات الإدارية والهيكلية بشكل تلقائي
يجيب على هذا المجال العاملين في قسم الإدارة					
المجال الثالث: إشكاليات الإدارية					
					22. تدني مستوى القناعة لدى المستويات الإدارية العليا بمبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية
					23. إلمام لدى الإدارة بعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية
					24. صعوبة من قبل العاملين في الإدارة مراجعة مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل مستمر
					25. ينفذ العاملون في الإدارة تغييرات تحد من تطبيق الهندرة
					26. غياب التنسيق بين المدراء والعاملين لتطبيق الهندرة في البلدية
					27. صعوبة وصول جميع العاملين للمعلومات
					28. تعيق إعادة هندسة العمليات في إعاقه الاتصال الإداري بين العاملين
					29. إدراك المجلس البلدي بضرورة التغيير من أجل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات
					30. هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين في المستويات الإدارية العليا
					31. تعمل إعادة هندسة العمليات على إعاقه عملية التفويض الإداري داخل المؤسسة
					32. تعمل إعادة هندسة العمليات على الحد من فاعلية اتخاذ القرار في المؤسسة
يجيب على هذا المجال العاملين في قسم (HR)					
المجال الرابع: إشكاليات البشرية					
					33. تحد عملية إعادة هندسة العمليات من فرص تنمية قدرات العاملين
					34. تعيق إعادة هندسة العمليات من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار
					35. تعيق عملية إعادة هندسة العمليات من تحسين سرعة أداء العاملين لأعمالهم
					36. تحد عملية إعادة هندسة العمليات من أداء إدارة الموارد البشرية في القيام بالمهام المنوطة بها
					37. الخوف من فقدان الوظيفة
					38. تقلل برامج التدريب المطروحة من فرص عملية التنمية المهنية

					39. تنوع أساليب التدريب تزيد من فعالية أداء العاملين في المؤسسة
					40. لا يوجد تفهم لدى العاملين بضرورة التغيير من أجل تطبيق إعادة هندسة العمليات
					41. تدني كفايات العاملين من أجل تطبيق إعادة هندسة العمليات
					42. قلة إلمام العاملين بالأسس العلمية لخصائص وعناصر إعادة هندسة العمليات
					43. تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق إعادة هندسة العمليات
					44. قلة اطلاع العاملين على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في بلديات مشابهة

رتب الإشكاليات من حيث صعوبة التطبيق ترتيباً تصاعدياً من (1-4) ؟

إشكاليات مادية		إشكاليات تكنولوجية	
إشكاليات بشرية		إشكاليات إدارية	

أذكر أهم الحلول من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات

أخي الكريم

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية البشرية وبناء المؤسسات، نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لكم دور كبير في إتمام هذه الدراسة علماً بأن المعلومات التي سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: خلود حسونة

بإشراف: د. محمد الجعيري

إعادة هندسة العمليات: 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، الجودة، والخدمة، والسرعة.

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

يرجى وضع (√) في المربع حول ما يناسبك:

الجنس:

أ- ذكر ب- أنثى

المستوى التعليمي:

أ- أقل من ثانوي ب- دبلوم ج- بكالوريوس فأعلى

العمر:

أ- 25 سنة فما دون ب- 25-40 سنة

ج- 40-55 سنة د- أكثر من 55 سنة

استبانة الجمهور

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					يقدم لي الموظف الخدمات المطلوبة بالسرعة المطلوبة	1.
					أشعر بعدم وجود أي تجاوزات أو أخطاء من العاملين	2.
					أشعر بأن العاملين قادرين على تنفيذ المهام الموكلة لهم	3.
					يتعامل معي موظفو البلدية باحترام وتقدير	4.
					يظهر لي الموظفون بأن مصلحة المواطن أولاً	5.
					يراعي موظفو البلدية الضغوط التي تمر بها	6.
					يستقبل موظفو البلدية شكاوي بكل ترحيب	7.
					يتعامل معي موظفو البلدية وكأنني صديق لهم	8.
					أحصل على الخدمات التي أريدها من البلدية وفق ما تتوقع	9.
					تقوم البلدية على حل المشاكل التي أعاني منها بسرعة	10.
					أجد سهولة في التواصل مع البلدية	11.
					أشعر بالأمان والثقة عند دخولي البلدية	12.
					علي الحصول على المعلومات التي أحتاجها من العاملين	13.
					أشعر بأن العاملين يتعاملون مع المراجعين بدون تمييز	14.
					يتوفر لدى البلدية مباني وتجهيزات تسهل تقديم الخدمات	15.
					يوجد قسم داخل البلدية لتلقي شكاوي المراجعين	16.
					يتميز موظفو البلدية بالمعرفة والكفاءة في تقديمهم للخدمات	17.
					يعزز سلوك العاملين الشعور بالأمان والثقة لدى المراجع	18.
					يتوفر لدى العاملين المعلومات الكافية ويحسنون توصيلها	19.
					يتعامل العاملون باللباقة وحسن الخلق مع المراجعين	20.
					تتوفر لدى البلدية وسائل تجهيزات الأمانة والسلامة العامة	21.
					يتم إعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤها منها	22.
					يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات	23.
					يتوفر العدد الكافي من العاملين والعاملين في الأقسام المختلفة	24.
					تضع البلدية مصلحة المراجع في مقدمة اهتمامات الإدارة	25.
					تحترم البلدية زوارها وروادها وتستقبلهم بحفاوة	26.
					تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل الخدمات المقدمة للمراجعين	27.

اذكر أهم الإشكاليات من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

اذكر أية اقتراحات من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

د. إبراهيم عوض

د. إبراهيم كتلو

د. سمير أو زنيد

د. عدنان قباجة

د. فضل عيدة

د. محمد شاهين

د. محمد عمرو

د. ناصر جرادات

د. هاشم أبو سنينة

ملحق (3)

واقع خدمات بلدية الخليل:

تقدم بلدية الخليل من الخدمات يمكن حصرها كما يأتي: (دويك، 2016)

خدمات المياه:

- طلب اشتراك مياه.
- نقل اشتراك مياه.
- إيقاف اشتراك مياه.
- إعادة إيصال اشتراك مياه.
- التنازل عن اشتراك مياه.
- زيادة قطر اشتراك مياه.
- طلب فحص عداد- اعتراض على فاتورة مياه.

خدمات الأبنية:

- رخصة بناء جديدة.
- تجديد رخصة.
- إضافة ملصق.
- طلبات الحصول على موافقة لاستخدام منشأة (صناعي، تجاري، خدمات).
- طلب تعديل استخدام بناء.
- طلب إذن ترميم بناء.

- طلب إذن هدم بناء.

طلبات شهادة إذن إشغال لغاية الحصول على خدمات الكهرباء:

- طلب خدمة كهرباء (1فاز) وتشمل اشتراكاً جديداً- نقل اشتراك قائم.

- طلب خدمة كهرباء (3 فاز) وتشمل اشتراكاً جديداً- نقل اشتراك قائم- زيادة قدرة اشتراك

قائم.

خدمات الصرف الصحي:

- طلب إيصال منشأة بشبكة الصرف الصحي.

- طلب صيانة مجرى صرف صحي عام أو خاص.

خدمات رخص الحرف والاتصالات:

- طلب إصدار رخصة الحرف والصناعات.

- طلب تعديل نوع الحرفة.

- إلغاء رخصة حرف وصناعات.

خدمات الرسوم والضرائب:

- طلب الاعتراض على رسوم عقار بسبب الإغلاق.

- طلب تعديل بيانات المكلفين بالرسوم والضرائب.

طلبات شهادة بلدية الخليل:

- طلب تصديق مخطط لغايات معاملات الطابو والفرز.

- طلبات إصدار رخصة عرض اللافتات والإعلانات والياфطات.
- خدمات الزراعة والبستنة.
- خدمات الصحة البيئية.

خدمات الطرق:

- طلب شق طريق.
- طلب تعبيد طريق.
- طلب إذن حفريات.
- طلب إنشاء مطب- رقع إسفلية.
- طلب إنشاء رصيف.
- طلبات خدمات الأمان على الطرق والمفارق.
- طلبات الاعتراض والتعديل على الشوارع المقترحة.

أما الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل إلكترونياً دون الحاجة إلى القدوم إلى البلدية حسب بوابة

بلدية الخليل الإلكترونية www.hebron-city. فهي: (دويك، 2016)

خدمات المياه:

- طلب اشتراك مياه.
- نقل اشتراك مياه.
- إيقاف اشتراك مياه.
- إعادة إيصال اشتراك مياه.

- التنازل عن اشتراك مياه.
- زيادة قطر اشتراك مياه.
- طلب فحص عداد- اعتراض على فاتورة مياه.
- تغيير خط اشتراك مياه.

خدمات الأبنية:

- رخصة بناء جديدة.
- تجديد رخصة.
- إضافة ملصق.
- طلبات الحصول على موافقة لاستخدام منشأة (صناعي، تجاري، خدمات).
- طلب تعديل استخدام بناء.
- طلب إذن ترميم بناء.
- طلب إذن هدم بناء.
- تصديق مخطط.
- خدمات الصرف الصحي.
- طلب إيصال منشأة بشبكة الصرف الصحي.
- طلب صيانة مجرى صرف صحي عام أو خاص.
- خدمات رخص الحرف والاتصالات.
- طلب إصدار رخصة الحرف والصناعات.

- شهادة عدم تحقق حرف وصناعات - عدم مزاوله مهنة.
- إلغاء رخصة حرف وصناعات.
- خدمات الرسوم والضرائب:
- طلب الاعتراض على رسوم عقار بسبب الإغلاق.
- طلب تعديل بيانات المكلفين بالرسوم والضرائب.
- طلبات شهادة بلدية الخليل:
- إثبات سكن.
- إثبات سكن مع تحديد مسافة.
- إخلاء عقار.
- امتلاك عقار.
- عدم امتلاك عقار .
- مزاوله مهنة .
- براءة ذمة لمعاملات الإفراز .
- براءة ذمة لاستعمال دائرة تسجيل الأراضي.
- براءة ذمة لاستعمال المؤسسات .
- براءة ذمة لمعاملات ضريبة الأملاك.
- خدمات اليافطات والإعلانات.
- طلب الحصول على رخصة تركيب يافطة خاصة.

- طلب الحصول على رخصة تركيب يافطة شركة إعلانات.

- طلب الحصول على رخصة تركيب يافطة قماشية.

خدمات الطرق:

- طلب شق طريق.

- طلب تعبيد طريق.

الخدمات المقدمة في مراكز خدمات الجمهور:

تحدث وليفييرا أن مراكز خدمات الجمهور تقدم ثلاثة أنواع من الخدمات:

أولاً : الخدمات المتعلقة بالوزارات والمؤسسات.

ثانياً : خدمات مساندة تساعد المواطنين .

ثالثاً : الوسطاء والمؤسسات الخاصة تقدم خدمات مكملة . (Oliveira,2009)

وركز (الدليل الإرشادي لسياسة النافذة الواحدة في الأردن، 2012) على مجموعة من الخدمات

المقدمة وقد كانت كالاتي :

- تسجيل المشاريع من خلال وزارة الصناعة والتجارة .
- إصدار موافقات التراخيص الأولية من خلال وزارة الصحة، ووزارة البيئة، ووزارة الشؤون البلدية، ووزارة السياحة والآثار، وأمانة عمان الكبرى
- إصدار التأشيرات والموافقات للإقامة من خلال وزارة الداخلية، ووزارة العمل (الدليل الإرشادي

لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية، 2012)

أما محليا فإن (الدليل الإرشادي حول تطوير مراكز خدمات الجمهور، 2013) تحدث عن

أنواع الخدمات التي يتم تقديمها في مراكز خدمات الجمهور، يمكن تقسيمها كآلاتي:

1. خدمات مباشرة (خدمات التحصيل والجباية وخدمات إصدار الشهادات، وتزويد المعلومات) .

7. خدمات غير مباشرة : حيث يقوم المركز باستعلام طلبات الخدمات من الجمهور بالنيابة عن

الدوائر والأقسام الأخرى في البلدية، ثم يقوم بتحويلها إلى الجهة المختصة ومتابعة معالجتها إلى

أن يتم تسليم الخدمات للجمهور .

3. خدمات إضافية لمؤسسات أخرى سواء من القطاع العام أو الأهلي أو الخاص . (دليل

إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013)

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	الخصائص الديموغرافية لعينة الجمهور	(1)
67	الخصائص الديموغرافية لعينة للعاملين في بلدية الخليل	(2)
69	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة	(3)
71	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات استبانة إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل	(4)
72	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة	(5)
73	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات استبانة إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل	(6)
75	مفتاح التصحيح لمقياس الذات المهنية وقلق الأداء	(7)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لقياس مستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل	(8)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى الإشكاليات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية	(9)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى الإشكاليات المادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية	(10)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى الإشكاليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية	(11)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى	(12)

	الإشكاليات البشرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل مرتبة حسب الأهمية	
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين مرتبة حسب الأهمية	(13)
91	الأعداد والنسب المئوية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن نسبة التحاق العاملين في دورة لإعادة هندسة العمليات الإدارية	(14)
92	الأعداد والنسب المئوية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن نسبة ممارسة العاملين في بلدية الخليل لإعادة هندسة العمليات الإدارية	(15)
93	نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس	(16)
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص	(17)
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(18)
97	نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية	(19)
98	نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق	(20)

	إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير الجنس	
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير المستوى التعليمي	(21)
100	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إشكاليات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل من وجهة نظر المستفيدين تعزى لمتغير العمر	(22)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	إقرار
ب	شكر و تقدير
ت	الملخص باللغة العربية
ث	الملخص باللغة الإنجليزية
6-1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
3	3.1 أسئلة الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
5	5.1 أهداف البحث
5	6.1 حدود الدراسة
6	7.1 مصطلحات الدراسة
64-8	الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
8	1.2 الإطار النظري
38	2.2 الدراسات السابقة
62	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

75-65	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
65	1.3 منهج الدراسة
66	2.3 مجتمع الدراسة
66	3.3 عينة الدراسة
68	4.3 أدوات الدراسة
73	5.3 إجراءات الدراسة
74	6.3 الأساليب الإحصائية
100-76	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
110-101	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
101	1.5 مناقشة النتائج
108	2.5 التوصيات
118-111	المراجع
111	المراجع العربية
117	المراجع الأجنبية
119	الملاحق
137	فهرس الجدول
140	فهرس المحتويات