مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم
اسم الكاتب: أ.م. محمود حسن حجازي، أ. سلامة (محمد وليد) سلامة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1782
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:58 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية:

دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم

Administration Process Re-engineering and Its Impact upon Improving the Administrative Performance for the Local Palestinian Communities:

A Field Study on Local Communities in Tulkarm District

محمود حسن حجازي

أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة /فلسطين

Mahmoud Hasan Hejazi

Assistant Prof/ Al-Quds Open University/ Palestine

mhejazi@qou.edu

سلامة (محمد وليد) سلامة

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة /فلسطين

Salameh (Mohammad Walid) Salameh

Associate Prof/ Al-Quds Open University/ Palestine

smsalamah@qou.edu

تاريخ الاستلام: 25/ 5/ 2021م، **تاريخ القبول:** 28/ 6/ 2021م.

Received: 25/ 5/ 2021, **Accepted:** 28/ 6/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-005

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وكما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحثان بتطوير أداة الدراسة التي وزعت على مجتمع الدراسي الذي تكون من جميع العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم والبالغ عددهم (900)، وتم اختيار عينة منهم بالطريقة القصدية غير الاحتمالية، وقد بلغت نسبة العينة (21.5 %) من المجتمع الأصلي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية)، وأهم ما أوصت به العمل على زيادة الوعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات، والحرص على الاستفادة منه، بما يساعد في الارتقاء بالأداء، وتجويده في الهيئات المحلية، ومختلف المؤسسات العامة والخاصة، وتعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى مجالس إدارات الهيئات المحلية لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل بقناعة تامة على تطبيقها في الهيئات المحلية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، إعادة الهيكلية، الهندرة، الأداء الإداري، الهيئات المحلية.

Abstract

The study aimed to identify the extent of applying the requirements of the administrative processes re-engineering (the organizational structure, the organizational culture, the information technology, the leadership, the strategic planning, and the workers' empowerment) and its impact upon the administrative performance for the local communities in the Tulkarm District. In addition, the study aimed to determine if there is a statistical relationship at □ ≤ 0.05 between the means of levels of the respondents' awareness of the impact of applying the requirements of the administrative processes re-engineering upon the administrative performance's improvement for the local communities in Tulkarm. The study used the relational descriptive approach. The researchers have developed the study tool and distributed the study population that consisted of all workers (employees) in the local communities in the Tulkarm District, counting 900 employees. The sample was chosen according to the intentional, non-probability method and was 21.5% of the original society. The most vital findings of the study were the following: Firstly, there is a positive relational relationship at a ≤ 0.05 between applying the requirements of re-engineering the processes and improving the administrative performance for the local communities in the Tulkarm District. Secondly, there are no significant differences at a ≤ 0.05 for the impact of the processes of re-engineering in improving the administrative performance for the local communities in Tulkarm according to the demographic variables, which include the scientific qualification, years of experience, the position (the rank), and the local community's classification. Finally, among the most vital findings is trying to increase awareness of the re-engineering processes and using it to improve the quality of performance in the local communities and the various public and private communities, and enhance the strategic thinking of the councils of the local communities so as to adopt the re-engineering system; working in full conviction of the necessity to apply it in the local communities.

***Keywords**: Process reengineering, restructuring, reengineering, the administrative performance, the local communities.*

المقدمة

الإدارة الناجحة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة، وأساس بناء أي مجتمع وتقدمه وتطوره، ويتركز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لا سيما الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق أعلى مستوى للجودة بالنسبة لحاجات ومتطلبات ورغبات المجتمع المختلفة (حريم، 2017، ص ص15 – 16).

لا يعد مفهوم إعادة الهندسة حديثا، ولكنه أخذ سمة حديثة مع التطورات التكنولوجية وتسارعها، ودخول التقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت بشكل كبير في إحداث تغيرات جوهرية، فضلا عن تلك التغيرات التي حدثت في مصادر الطاقة، واكتشاف موارد جديدة أدت إلى نقلة سريعة في طريقة تنفيذ الأعمال، وأصبحت إعادة الهندسة حاجة ضرورية لنجاح واستمرار وبقاء المنظمات بصورة عامة. (الحميدي، وآخرون، 2016، ص13)

وبما أن الهيئات المحلية تعتبر من المؤسسات الخدماتية في المجتمعات إذ تشكل في كيانها مجموعة من النشاطات التي تسهم في تحديد احتياجات المواطنين والمشاكل التي يواجهونها، وتسعى للتغلب عليها وحلها، وتؤدي دوراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتقدم العديد من الخدمات لمجتمعها وتحظى بدور كبير في الحياة العامة، لذا يجب على مجالس الهيئات

المحلية استغلال أدوات البناء والتطوير الإداري لها، وأحد مداخل التطوير الإداري لهذه الهيئات هو إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتطويرها كما وكيفا بهدف إرضاء العملاء.

في ظل الاهتمام الحكومي الفلسطيني المتزايد للتحول إلى الحكومة الإلكترونية، فقد أطلقت وزارة الحكم المحلي "الإطار الاستراتيجي للتحول إلى بلديات إلكترونية (وثيقة تم إعدادها بالتعاون مع عدد من الشركاء ذوي العلاقة، وتعد إطاراً استراتيجياً منظماً لعملية التحول نحو البلديات الإلكترونية)، وذلك من أجل تحقيق الطموحات في بناء بلديات ذكية تواكب التحول إلى حكومة إلكترونية على المستوى الوطني، ما يتيح للمواطن إمكانية الحصول على خدمات بلدية عن بعد بصرف النظر عن موقع تواجده الجغرافي، ويسهم في تحسين الأداء وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز إيرادات البلديات. (وزارة الحكم المحلي، 2018، ص2 – 4)

مشكلة الدراسة

الهيئات المحلية تعتبر من أهم المؤسسات التي تقدم الخدمات للجمهور، ونظراً لتزايد الخدمات المقدمة من قبلها والحاجة لتسريع وتسهيل تقديم هذه الخدمات بجودة ودقة عالية، واستجابة للتطورات المتسارعة في الثورة التكنولوجية، وتماشياً مع توجه الحكومة الفلسطينية للتحول إلى الحكومة الإلكترونية، وللتغلب على المعوقات التي قد تواجه هذه الهيئات في تقديم خدماتها، وتحسين أدائها أصبح لزاماً على إدارات مجالسها أن تكون جادة في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية من باب التيسير على الجمهور والمستفيدين من خدماتها، فهو ليس مقصورا على الشركات والمؤسسات الربحية، بل أيضا على المؤسسات الخدماتية، ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية؟ دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم

وانبثق منها التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم؟

2. ما درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم ؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحسين مستوى الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة العلمية في تأصيل المنهجية الحديثة في الإدارة لما لها من إضافات هامة وحيوية على السياسات الاستراتيجية للهيئات المحلية، كما أنها تعمق المعرفة في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومحاولة تطبيقها من أجل مساعدة الهيئات المحلية في تحسين الأداء الإداري لها من خلال دراسة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء العاملين وتحفيزهم نحو تبني الأساليب الحديثة وخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتعزيز روح المبادرة لديهم، والتدريب المستمر لتطوير كفاءاتهم وقدراتهم، ومحاولة الخروج بنتائج وتوصيات قد تستفيد منها المؤسسات الفلسطينية بشكل عام والهيئات المحلية بشكل خاص.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

2. التعرف إلى درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

3. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية، وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

4. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الدراسات السابقة، وبناءً على الدراسة النظرية للباحثين، واستنباطاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها **يفترض الباحثان الفرضيات الآتية:**

- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) لمتوسطات درجات تقدير أفراد العينة بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عتد مستوى الدلالة (05. ≥α) لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم تعزى لمتغيرات

الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **الحد الموضوعي:** إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية.
- **الحد المكاني:** الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.
- **الحد البشري:** العاملون في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.
- **الحد الزماني:** العام 2021.

مصطلحات الدراسة

إعادة هندسة العمليات الإدارية: مدخل وظيفي يتطلب إعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية؛ لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات؛ لتحقيق تحسينات في الأداء، وتشمل خدمة الزبون، الجودة، الكلفة، السرعة. (فرج الله، 2019، ص 10).

وهي: إعادة التفكير الأساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة. (أبو عيدة، 2016، ص5). ويعرفها الباحثان إجرائيا: (وسيلة منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية في الهيئات المحلية من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين فيها بما يحقق الجودة للخدمات المقدمة، وتقليل التكاليف، والسرعة في إنجاز المعاملات بما يعود بالنفع على المواطن، والهيئة المحلية، والعاملين فيها لرفع مستوى الأداء.

الأداء: هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين. (عبدالمطلب،2010، ص95) ويعرفها الباحثان إجرائيا: قيام الفرد أو مجموعة من الأفراد في الهيئات المحلية بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملهم لتحقيق أهداف محددة.

الحكم المحلي: يعتبر نظاماً يتم بموجبه ممارسة الحكم ذاتياً في منطقة جغرافية محددة ضمن الدولة من خلال مشاركة سكان تلك المنطقة في إدارة شؤونهم ضمن استقلالية يضمنها دستور الدولة الأساسي أو قوانينها. (إسماعيل، 2005، ص 34)

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم هندسة العمليات الإدارية

أطلقت كلمة (reengineering) لتعني وتدل على هندسة العمليات الإدارية أول مرة عام 1992، على يد كل من (مايكل هامر وجيمس شامبي)، وترجمت إلى الهندرة الإدارية في كتابهما المعنون بـ "هندرة المنظمات" وهو دمج لكلمتي الهندسة والإدارة في كلمة واحدة، وأطلقاها كمفهوم جديد، ووظفاها كما لو أنه مدخل استراتيجي جديد يهدف للثورة على المفاهيم، والنظم الإدارية التقليدية السائدة في المؤسسات؛ لتغيير ثقافتها وتصميم مناهج إدارية جديدة، ونظم عمل مبتكرة؛ من شأنها أن تحدث تغييرا جذريا على عمليات وأساليب وطرق إجراءات العمل في المؤسسات. وقد استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة، الهندرة الإدارية). ومن أمثلة هذه المسميات: إعادة التصميم الجذري للعملية، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة هيكلة العمليات، تجديد وابتكار العملية. (بوقرة، 2020، ص91)

يرى مايكل هامر مؤسس هذا الأسلوب أن إعادة هندسة العمليات تتمثل بإعادة بناء العملية من جديد، وكأننا نبنيها أول مرة، ولكن بخبرة تساوي عمر العملية، وتكون عملية البناء تعتمد على أسس جديدة تناسب العمل في الزمن الحالي، وتسقط كل ما لم يعد مفيدا في تنفيذها بكفاءة. كما عرفها (مرسي،2003، ص69) بأنها تعتبر «إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تدفقات العمل، وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة». (الكحلوت، 2017، ص11)

في حين عرفها ديسلر بأنها إعادة تصميم العمليات، وعادة ما تكون من خلال دمج خطوات يستخدم فيها فريق عمل صغير من مراكز وظيفية متعددة تكنولوجيا المعلومات، لأداء عمل كان سابقا يتم عن طريق سلسلة من الدوائر أو الأقسام. (Dessler، 2015). فيما عرف الحميدي وآخرون بأنها "إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات". (الحميدي، وآخرون، 2016، ص22)

هذا ويستنتج الباحثان مما سبق أن الهندرة عملية لها مراحل ومتطلبات ولنجاحها يجب أن تتوافر فيها عناصر أساسية وبخاصة التغيير الجذري للعمليات الأساسية الإدارية، وليس المسميات الوظيفية، لتعود بالنفع على المنظمة بمزايا مختلفة، كالجودة، وتقليل التكلفة، وسرعة الإنجاز، وتمكين العاملين ورضاهم، والمتعاملين مع المنظمة على اختلاف هيئاتها.

أهداف إعادة هندسة العمليات

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي كما بينها (الحميدي، وآخرون، 2016، ص37):

1. التخلص من الروتين القديم، وأسلوب العمل الجامد، والتحول إلى الحرية والمرونة.
2. الخدمة السريعة والمتميزة والجودة العالية في الأداء وتخفيض التكلفة.
3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤوليات.
4. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

العناصر والمحاور الرئيسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك مجموعة من العناصر التي تعتمد عليها عملية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية متمثلة بالآتي: (فرج الله، 2019،

ص81)

1. أن يكون التغيير أساسي: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، فهي تقوم على القطيعة مع الأفكار السابقة، وتبدأ من الصفر ومن دون أي افتراضات راسخة وثوابت مسبقة، وتتجاهل ما هو كائن، وتركز على ما ينبغي أن يكون.

2. أن يكون التغيير جذرياً: يجب أن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذريا، وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود، فالهندرة تعني التجديد والابتكار، وليس مجرد تحسين، أو تعديل لأساليب العمل القائمة.

3. أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: فالهندرة تسعى إلى تحقيق طفرات هائلة، وتحسينات فائقة في الأداء.

4. أن يكون التغيير في العمليات: إذ تركز على العمليات، وليس الأشخاص والإدارات، فتبدأ من استلام الطلب إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة.

5. أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: فهي تستثمر فيها بشكل فعال وتوظيفها للتغيير الجذري.

6. الاعتماد على التفكير الاستقرائي: الذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل، وليس التفكير الاستنتاجي المتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة، والعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

مبررات إعادة الهندسة الإدارية

يرى (الحميدي، وآخرون، 2016، ص ص36–35) أن هناك مبررات تجعل المنظمات تقوم بإعادة هندسة عملياتها التي تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات، وتلبية رغبات الزبون وتطلعاته وهي على النحو الآتي:

1. التغيير والتطور المستمر في البيئة الاقتصادية العالمية التي أصبحت قائمة على التجارة الحرة والخصخصة والمنافسة وقصر دورة حياة المنتجات والخدمات وتطور متطلبات الزبون المعاصر.

2. السعي المستمر لاكتساب الميزة التنافسية جعل الحاجة للتغيير ضرورية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

3. حدوث التقدم الحضاري المتسارع في العالم تقنيا وفنيا واجتماعيا أثر بشكل كبير على نوع وحجم ومعدلات إنتاج ومستوى جودة وكلفة المنتجات المطلوبة في الأسواق العالمية.

4. حدوث ثورة في المعلومات والاتصالات التي اجتاحت العالم.

5. محاولة منظمة الأعمال التأقلم والتكيف مع المتغيرات في السوق العالمية لغرض بقائها جزءاً من المنظومة الاقتصادية العالمية.

6. إدراك أن التغير هو الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع التطوير، وأنه حقيقة دائمة الوجود، ومستمرة الحدوث وشاملة لكل جوانب الحياة العملية، ويساعد على فهم وتطوير آلية جديدة لإحداثه.

7. تعدد الضغوط الخارجية والداخلية التي تتعرض لها المنظمات.

المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات

1. **القيادة**: تعرف القيادة بأنها قدرة الرئيس بالتأثير على العاملين معه، وكسب مساندتهم والتنسيق معهم للتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة باستثمار أفكارهم الإبداعية، مع تفويض بعض الصلاحيات لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة. (النخالة، 2015، ص128)

2. **السياسات الإدارية**: تعرف بأنها الخطوط العريضة والمبادئ العامة التي تسترشد بها الإدارة عند اتخاذها القرارات. (مقداد، 2015، ص24)، ومن أهم فوائدها: المساعدة في تحديد الأعمال، وإيجاد التناسق بين أجزاء المنظمة المتعددة، والقضاء على الازدواجية في الجهود، وتعمل على التناسق بين الوظائف، والعمل على الربط بين المنظمة وبين المتغيرات الخارجية المؤثرة عليها. (القيسي، 2015، ص41)

3. **التخطيط الاستراتيجي**: وللتخطيط الاستراتيجي أهمية في الهندرة من خلال مساعدة المنظمات على التركيز، وإعطاء الأولوية في الاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، والتأكد من أن الموظفين يعملون لتحقيق ذات الأهداف المحددة والمرسومة للمنظمة. (الشميلي، 2017، ص24)، وبرنامج الهندرة كغيره من الأساليب الإصلاحية "يجب أن يرتبط بأهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية والاستراتيجيات التي تتبعها، فعدم تحقيق الدمج بين رؤى وأهداف المنظمة وتصميم برنامج الهندرة كان سببا في فشل العديد من المنظمات التي حاولت الاستفادة من تطبيق برنامج الهندرة بها لتطويرها. (إسماعيل، 2016، ص323)

4. **تمكين العاملين**: يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجعيهم على المشاركة وروح المبادرة والمبادأة باتخاذ القرارات الملائمة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقة تعزز شخصيتهم وسلوكهم مع حثهم على تأهيل أنفسهم مهنيا، وتعديل سلوكهم لأداء العمل. (العبيد، 2016، ص22)، ولتمكين العاملين أهمية في الهندرة لأنها تعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً في أي عملية بالمنظمة، ولا يمكن تجاهل دورهم الكبير في نجاح المنظمات أو تدهورها، كما أن الدراسات أظهرت أن العنصر البشري هو أداة حاسمة وفعالة في نجاح الهندرة.

5. **تكنولوجيا المعلومات**: تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في الهندرة بأنها تؤدي دورا بارزا وحيويا في الهندرة، فالتغيرات والتحولات الكبيرة في بيئة الأعمال تدفع بالمنظمات لضرورة الأخذ بالمستجدات التقنية ومواكبة التطورات من حولها للمحافظة على بقائها واستمرارها. (البكري، 2017، ص24)

6. **الهيكل التنظيمي**: يعرف بأنه إطار لجميع العاملين تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا. وكذلك يوضح الإدارات المختلفة في المستوى الواحد لذلك يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق التناسق والرقابة لإنجاز العمل بأكبر قدر من

الكفاءة؛ إذ إنه ومن خلال هذا الهيكل يمكن لكل فرد أن يعرف من هو رئيسه؟ وما هي واجباته؟ وعلاقته مع الآخرين. (العتيبي، وآخرون، 2013، ص113)،

7. الإمكانات المالية: يقصد بها كمتطلب للهندرة توفير الميزانية الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة، تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت، توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم والمساحة والتجهيزات التدريبية، وإدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والإنترنت والاتصال عن بعد والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة. (عبابنة، 2010، ص7)، إذ إنه بدون تخصيص موارد مالية مناسبة للبرامج التطويرية فلن تتمكن المنظمة المقبلة على تطبيق الهندرة من استكمالها أو الحصول على النتائج المرجوة منها. فيرى (سعيد، 2016، ص35) أنه يمكن أن تترجم قناعة الإدارة العليا بالهندرة والتزامها بها كمشروع في صورة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التطويرية.

8. الثقافة التنظيمية: تعرف بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، (العبيد، 2016، ص556)، ويشكل التغيير الثقافي بالمنظمة المطبقة للهندرة تحدياً كبيراً لها، يتضمن إدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء الهيكلي. (العتيبي والحمالي، 2004، ص13)

الأداء الإداري

يعتمد مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، وهو ما يبذله كل العاملين بالشركة من منظمين ومهندسين ومديرين. (البحيري، 2015، ص 50). كما أنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة. (العجمي، 2015، ص241)، ويعرف الأداء الإداري بأنه "قدرة المنظمة أو الشركة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، وهو المنظومة المتكاملة لأعمال المنظمة أو الشركة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (ناصر، 2019، ص76)، وتتميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم على التطوير والتقييم بشكل مستمر، وتتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم؛ بل وتحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين. (شقوعة، 2016، ص9). للأداء الإداري عناصر تسهم في دعم تنمية فاعلية الأداء للعاملين، منها كفاءة الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم الملائمة. (الملاحي، 2016، ص37)، ويستخلص الباحثان مما سبق أن للأداء الإداري عناصراً يجب توافرها لتحقيق النتائج المرجوة، مثل كفاءة الموظف من حيث المهارات والخبرات التي تمكن العامل من تأديته للمهام والأدوار والمسؤوليات الموكلة له بكفاءة وفاعلية ضمن بيئة العمل الملائمة والمناسبة.

مبادئ ومتطلبات تطوير الأداء الإداري

وتتلخص مبادئ الأداء الإداري في الآتي: (عبد الستار، وحسين، 2019، ص205):

1. الاعتماد على نتائج أداء الأفراد في توجيه وتطوير الأداء.
2. مشاركة جميع الأفراد في تحمل مسؤولية تغيير وتطوير الأداء.
3. إدراك الأفراد للفوائد العائدة عليهم وعلى المنظمة من تطوير الأداء.
4. توفير بيئة داعمة لمساعدة الأفراد على التعليم والتدريب.
5. الاعتماد على التجريب كأحد آليات تطوير وتغيير الأداء.
6. أن تكون عملية تطوير الأداء شاملة ومستمرة.

كما أن عملية تطوير الأداء الإداري التي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع مطالب البيئة دائمة التغيير الأمر الذي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات من أهمها: تحديد مهام مسؤوليات العاملين، تنمية مهارات العاملين، تحديد توقعات أداء كل وظيفة، والاهتمام بالجوانب الإيجابية بالسلوك (عبد الرحمن، 2015، ص42)

معايير الأداء الإداري

هي المستويات التي يقارن فيها الأداء الإداري، ويعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، إذ إنها تساعد في تعريف العاملين ما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، كما ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين، مما يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم للمنظمة، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ومن أهم خصائص معايير الأداء: الصدق، الثبات، القبول، سهولة الاستخدام، التوافق الاستراتيجي، الخصوصية.(أبو أكرم، 2013، ص22).

تحسين الأداء الإداري

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة بالطريقة المثلى، إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيه بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط. ولتحسين الأداء الإداري لا بد من اتباع الخطوات الآتية: تحليل الأداء الإداري، البحث عن جذور المسببات، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة، التطبيق، مراقبة وتقييم الأداء الإداري. (ناصر، 2019، ص90 – 91).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة (العامر،2020) بعنوان (أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. قام الباحث بتطوير استبانة تحتوي على (25) سؤالاً، ووزعت على (175) موظفاً في شركة كهرباء محافظة إربد، لتحقيق هدف هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الاتصال، الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير) على أداء الموارد البشرية بأبعاده (جودة الخدمات، تحسين قدرات العاملين) في شركة كهرباء محافظة إربد. ويوصي الباحث شركة كهرباء محافظة إربد بالاهتمام الجيد بالتغيير داخليًا، من خلال توفير نظام حوافز ومكافآت للعاملين المجتهدين والقادرين على تقديم أفكارٍ إبداعية جديدة.

دراسة (فرج الله،2019) بعنوان (إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة).

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة للخدمات المقدمة من قبل مكتبات جامعة 8 ماي 1945 في قالمة في الجزائر، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في هذه المكتبات والبالغ عددهم (61)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها أن هناك أثر فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة للخدمات المقدمة من قبل مكتبات جامعة 8 ماي 1945 في قالمة في الجزائر.

دراسة (شاطري، 2018) بعنوان (إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغير في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة (ABC Pepsi) بالرويبة الجزائر)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أن إعادة هندسة العمليات له الأثر في تحقيق الميزة التنافسية، ومن هذه المزايا سرعة تسليم المنتج، والإبداع، والابتكار، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على شركة (ABC Pepsi) باستخدام الاستبيان والمقابلة وتحليل نتائجهما، فقد أثبتت أن م عظم الفرضيات مقبولة، وختمت بجملة من الاستنتاجات، أهمها أن معظم الإطارات لا تعي معنى إعادة هندسة العمليات، وجملة من الاقتراحات على رأسها ضرورة تنظيم دورات تكوينية حول المفاهيم الإدارية الجديدة، وعلى رأسها إعادة هندسة العمليات.

الدراسات المحلية

دراسة (الكحلوت، **2017**):»علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة «

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات، فقد تكون مجتمع الدراسة من 287 من الأكاديميين الإداريين في الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من 164 مفردة، تم استرداد 123 منها بنسبة75%، وقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات. وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها أن القيادة العليا للجامعات تدعم تطبيق إعادة هندسة العمليات بنسبة مرتفعة تصل إلى 72.6 %، وأن هناك علاقة إيجابية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات.

دراسة (**الأخرس،2017**)، بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظة غزة، وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية، إذ كان مجتمع الدراسة مكوناً من موظفي بلديات محافظتي خانيونس ورفح والبالغ عددهم (868) موظفاً، وبلغت العينة (266) موظفاً من تلك البلديات، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة الموظفين، واستبانة أخرى وزعت على عينة عشوائية بلغت (296) مفردة من المراجعين المستفيدين من خدمات تلك البلديات. وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام وتطبيق إعادة هندسة العمليات في بلديات محافظتي خانيونس ورفح كانت متوسطة فقد بلغت النسبة (64.84 %). إن جودة الخدمات في بلديات محافظتي رفح وخانيونس بأبعادها الخمسة كانت مرتفعة بوزن نسبي بلغ (73.02 %).

دراسة (**أبوعيدة،2016**) بعنوان (واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي).

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، واعتمدت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (184) من مقدمي الرعاية الصحية في مجمع الشفاء الطبي في غزة، وتحليلها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة. وخلصت الدارسة إلى مجموعه من النتائج، ومن أهمها واقع هندسة العمليات الإدارية في مجمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي (69.43 %)، ومستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي (65.9 %)، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع هندسة العمليات الإدارية، وبين متوسط التقديرات حول مستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي.

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) موظفا" من رؤساء الأقسام و مديري الدوائر الإداريين في الوزارة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليهاالدراسة: تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة (59.50 %). توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري. وأهم ما أوصت به الدراسة: ترسيخ تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. ضرورة تبني الإدارة العليا تشكيل فريق إداري مميز. وتعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.

.دراسة (**أبو عوض،2015**)، بعنوان: "واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام، والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، واعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (90) موظفا وموظفة أي تم استخدام الحصر الشامل، فقد تم توزيع (90) استبانة على مجتمع الدراسة؛ ولأغراض الدراسة تم تطوير استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، واستعانت ببرنامج spss للتحليل الإحصائي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدارسة: إن أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام بنسبة (58.65 %) وهي – نوعا ما– تعتبر مقبولة. إن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام (64.93 %). وجود علاقة طردية بين مدى توافر الهندرة في ديوان الموظفين العام، وبين مستوى الأداء. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من توصيات: ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالديوان بالتغيير وبعملية الهندرة. الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة. ربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحديد احتياجات العاملين للدورات بدقة.

الدراسات الأجنبية

دراسة (**Nadeem and Ahmad, 2018**) بعنوان: (Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات على أداء البنوك في باكستان، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة من العاملين في البنوك في باكستان، والبالغ عددهم (115) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أثراً لإعادة هندسة العمليات على أداء البنوك في باكستان، وأن هذا الأثر مبني على تأثير مجالات إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين في هذه البنوك.

دراسة (**Fragoso, 2015**) بعنوان: (Business process reengineering in government Agencies: Lessons an Experience in Mexico).

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوكالات الحكومية كأداة للإصلاح الحكومي، ولتحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلتها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثراً كبيراً لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الإصلاح الحكومي في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة استخدام القطاع العام لمصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة (**Amrita and Sheriff,2015**) بعنوان «Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR Implementation: A Survey of Indian Companies».

"استكشاف أهم عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات." استبيان عن الشركات الهندية.

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف عوامل المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركات الهندية، وما هو المناخ المناسب لتبني التغيير في هذه الشركات ؟ وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم دراسة الظروف المحيطة بعد تجارب لشركات هندية تبنت عملية التغيير، وخاضت عملية إعادة هندسة العمليات، وخلال ذلك تم استخدام استبانة، تم تصميمها من قبل الباحثين، واحتوت على بنود تربط بين عملية تبني التغيير وإعادة الهندسة ، وتم توزيعها عشوائيا على الشركات الهندية بنسب متفاوتة ترتبط بحجم المنظمة لحجم السوق الصناعي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن غالبية المنظمات التي طبقت إعادة الهندسة كانت من المنظمات متوسطة الحجم في السوق الهندي، بينما الصغيرة والكبيرة لم تجرب هذا المنهج، وأظهرت النتائج أن العوامل المناخية المحيطة بنجاح إعادة الهندسة تلخصت في خمس نقاط هي: الثقافة التنظيمية، التعليم والتدريب، التمكين، نظام تعويضات عادل، العمل بروح الفريق.

دراسة (**Sharma and Kant, 2015**) بعنوان «HR Issues and Challenges in Implementing Business Process Reengineering in Government Organizations in India».

المعيقات والتحديات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية الهندية.

هدفت الدراسة إلى تحليل وفهم العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في عملية تطبيق إعادة الهندسة خصوصا في المنظمات الحكومية في الهند، وذلك لتحديد مقترحات للعوامل المرتبطة بالموارد البشرية من أجل المساعدة في تطبيق مبادرات إعادة الهندسة، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

واعتمدت على الأسلوب النوعي وليس الكمي، إذ تم الاعتماد على المصادر الثانوية فقط، والتركيز في المقابلات الشخصية التي تمت مع بعض كبار المسؤولين في الحكومة، للوقوف على المعضلات التي واجهت الموارد البشرية في تطبيق إعادة الهندسة، إضافة للاستعانة بالمواقع الرسمية والتقارير السنوية الصادرة عن عدة دوائر حكومية.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن معظم مبادرات إعادة الهندسة كانت في بدايتها مبادرات تطبيق تكنولوجيا جديدة مما يعزز فكرة أن التكنولوجيا تؤدي دورا رئيساً في منهج إعادة الهندسة.

رراسة :(**Siddiq and Javed,2014**) بعنوان «Reengineering of recruitment and selection process in Descon engineering Ltd: a case study».

"إعادة هندسة عملية الاختيار والتعيين في شركة ديسكون الهندسية: دراسة حالة».

هدفت الدراسة لفحص واختبار المجهود المبذول من المنظمات الخاصة لإعادة الهندسة ومعرفة المعضلات التي تواجههم في التطبيق، لماذا يحتاجون إعادة الهندسة، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تم اختيار منظمة من القطاع الصناعي والخدمات في الباكستان، ليتم دراستها وتحليل نتائج الدراسة للوصول للهدف الأساسي للدراسة، وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وتم اختيار منظمة Descon engineering Ltd وهي من القطاع الصناعي الخاص في الباكستان .ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن النموذج المقترح تطبيقه بعد إعادة الهندسة يوفر تكلفة الوقت والمال. إذ إن الاستخدام الفاعل لإعادة الهندسة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة تبين قلة الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء الإداري المطبقة على الهيئات المحلية، وبذلك تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في محافظة طولكرم على حد علم الباحثين، وقد وجدوا أيضا أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات من خلال دراسة فعاليتها وعلاقتها بجودة الخدمة (فرج الله، 2019؛ الأخرس،2017؛ أبو عيدة 2016) أو دراستها كميزة تنافسية (شاطري،2018؛ الكحلوت،2017)، ومنها من درس دورها في تحسين الأداء (Nadeem and Ahmad,2018؛ البحيري، 2015؛ أبو عوض،2015) فتشابهت هذه الدراسة معهم بأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الإداري، فقد وجدت نتائج الدراسة أن هناك أثراً لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء وجودة الخدمة، وقد استخدمت الدراسات السابقة لمجتمع الدراسة قطاعات مختلفة إذ اتفقت مع دراسة (الأخرس، 2017) من حيث تناولها لقطاع البلديات إلا أن هذه الدراسة تناولت الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، واختلفت مع باقي الدراسات في مجتمع الدراسة وبيئتها وحجم العينة، وكذلك اختلفت مع الدراسات السابقة بمنهج الدراسة المستخدم إذ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة في حين اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات السابقة، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة باعتماد الاستبانة كأداة للبحث، وعليه فإن هذه الدراسة قد طبقت على مجتمع لم تتطرق له الدراسات السابقة المذكورة، وهو الهيئات المحلية في محافظة طولكرم لما تمثله من أهمية بالغة في اتصالها وتواصلها بشكل مباشر مع جمهور المواطنين من خلال تقديم الخدمات الأساسية والضرورية لهم لترتقي بخدمات ذات جودة عالية من خلال تحسين أداء العاملين في هذه الهيئات.

منهج الدراسة

انطلاقًا من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من أجل التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم ، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي الارتباطي يدرس «العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، وذلك باستخدام مقاييس كمية، ومن أغراض المنهج الارتباطي وصف العلاقات بين المتغيرات، أو استخدام هذه العلاقات في عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات (ملحم، 2002) لهذا فقد رأى الباحثان أن المنهج الارتباطي هو الأنسب لهذه الدراسة، ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، والبالغ عددهم (900) عامل وعاملة من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وذلك وفق مصادر(مديرية الحكم المحلي في محافظة طولكرم، 2021).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الفعلية من (194) عاملاً وعاملة من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وقد تم اختيار أفراد العينة بالطريقة القصدية غير الاحتمالية، وقد بلغت نسبة العينة من المجتمع (21.5 %) تقريباً من المجتمع الأصلي، وتعدّ هذه النسبة مناسبة وفقاً لقواعد البحث العلمي ، إذ ورد في (عودة، مكاوي، 1992) أنه عندما يكون مجتمع البحث عدة مئات، يجب أن لا تقل حجم العينة عن (20%)، كما وورد في فرانكيل ووالين (Wallen, 2003: 201& Fraenkel) بأن الحد الأدنى الذي يمكن القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) فرد من مجتمع الدراسة والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية حسب متغيراتها.

الجدول (1):

توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة (ن=50)

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	72	37.1
	بكالوريوس	99	51.0
	ماجستير فأعلى	23	11.9
	المجموع	194	100%

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	20.6
	5 – 9 سنوات	78	40.2
	10 سنوات فأكثر	76	39.2
	المجموع	194	100%
الدرجة الوظيفية	موظف	129	66.5
	رئيس قسم	53	27.3
	مدير فأعلى	12	6.2
	المجموع	194	100%
تصنيف الهيئة المحلية	أ	32	16.5
	ب	68	35.1
	ج	94	48.5
	المجموع	194	100%

أداة الدراسة

بعد اطلاع الباحثين على عدد من الدراسات السابقة، والأدوات المستخدمة فيها، قام الباحثان بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المفحوصين تمثلت بالمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية. أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس أثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم، فقد بلغ عدد هذه الفقرات (38) فقرة، موزعة على محورين رئيسين، هما : المحور الأول درجة إعادة هندسة العمليات، ويتضمن ثلاثة مجالات، والمحور الثاني الأداء الإداري والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2)

	المحاور	عدد الفقرات
إعادة هندسة العمليات	بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	8
	تكنولوجيا المعلومات	7
	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	8
	تمكين العاملين	6
	الأداء الإداري	9
	المجموع	38

وقد تم صياغة بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) كما تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آتي: موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاثة درجات، غير موافق: درجتان غير موافق بشدة: درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة

قد تحقق الباحثان من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق البناء على عينة التطبيق الأولى الاستطلاعية المكونة من (30) من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه ،لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه ، بمعنى أن كل فقرة تهدف إلى قياس المفهوم نفسه الذي تقيسه الفقرات الأخرى في البعد نفسه، وبحيث تعكس معاملات الارتباط صدق التكوين للبعد ، والجدول (3) يوضح صدق فقرات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية والجدول (4) يوضح صدق فقرات الأداء الإداري:

جدول (3)

الكلية للبعد الواردة فيه

الرقم	الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
	مجال بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية			
1	الهندرة تسمح بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة.	.629**	.381**	0.00*
2	تدعم الهندرة توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة.	.662**	.406**	0.00*
3	تتضمن الهندرة أسساً واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الإبداع والتميز للعاملين في الهيئة.	.694**	.510**	0.00*
4	الهندرة تعمل توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في الهيئة.	.649**	.456**	0.00*
5	يتوفر لدى الهيئة قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل.	.722**	.547**	0.00*
6	توائم الهندرة بين قيم الإدارة في الهيئة وقيم الموظفين فيها.	.691**	.442**	0.00*
7	توفر الهندرة لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع أي تغيرات وتطورات جديدة في العمل.	.724**	.562**	0.00*
8	تسعى الهيئة إلى بناء قيم تشجع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل.	.731**	.602**	0.00*

الرقم	الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
	مجال تكنولوجيا المعلومات			
9	الهندرة توفر شبكة انترنت تصل جميع الأجهزة في الهيئة بسرعة مناسبة.	.506**	.337**	0.00*
10	تعمل الهندرة من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.	.579**	.427**	0.00*
11	تعمل الهندرة على استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات الإدارية تساعد على حلول لكثير من المشكلات.	.577**	.437**	0.00*
12	تمتاز المعلومات والبيانات في الهيئة بوفرتها وسهولة تناولها مما يؤدي لسرعة أداء الأعمال ودقتها.	.748**	.548**	0.00*
13	تساعد تكنولوجيا المعلومات في خفض الوقت اللازم لأداء العمل.	.593**	.517**	0.00*
14	يوجد وحدات ودوائر فنية تدعم وتساند الوحدات والدوائر الأخرى.	.657**	.393**	0.00*
15	الهندرة توفر شبكة انترنت تصل جميع الأجهزة في الهيئة بسرعة مناسبة.	.648**	.637**	0.00*
	مجال القيادة والتخطيط الاستراتيجي			
16	تدعم الإدارة العمليات الجديدة التي تتخلص من الروتين والأفكار المتقادمة.	.673**	.509**	0.00*
17	تتبنى الإدارة خطة دائمة لتحسين عملياتها وخدماتها.	.696**	.525**	0.00*
18	الهندرة تعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة والقدرات العالية.	.669**	.578**	0.00*
19	يوجد فهم واضح لدى الإدارة العليا للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل الهندرة.	.728**	.623**	0.00*
20	تسهم عملية الهندرة في تخفيض التكاليف وترشيدها.	.701**	.624**	0.00*
21	يتوفر خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة تسهل عملية تطبيق الهندرة.	.589**	.564**	0.00*
22	يوجد خطة طوارئ لمواجهة الامور غير الاعتيادية اثناء العمل.	.668**	.592**	0.00*
23	توائم الهيئة الرسالة والأهداف مع متطلبات الهندرة.	.719**	.633**	0.00*
	مجال تمكين العاملين			
24	تعمل إدارة الهيئة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري.	.689**	.570**	0.00*
25	الهندرة ترسخ لدى إدارة الهيئة بناء فرق العمل لتمكين العاملين لديها.	.759**	.572**	0.00*
26	تعمل الهندرة على تطبيق لامركزية العمل وتفويض للسلطات في أداء المهام في البلدية.	.751**	.642**	0.00*
27	تعمل إدارة الهيئة على تعزيز مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات من خلال الهندرة.	.753**	.628**	0.00*
28	تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الأدارية في تنمية مهارات العاملين وأدائهم.	.714**	.517**	0.00*
29	تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الأدارية في تخفيض التكاليف.	.725**	.543**	0.00*

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات كان مرتفعا ومناسبا، إذ أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات إعادة هندسة العمليات مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (.759 – .506)، وقيم معاملات الارتباط لفقرات إعادة هندسة العمليات مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (.642 – .337) وبدلالة إحصائية (.01) و(.05) ،مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس درجة إعادة هندسة العمليات، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد إعادة هندسة العمليات، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، حيث أن جميع الفقرات على جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (.05)، إذ ذكر (عودة، 1998) أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (.20)، وهذا يدل على صدق فقرات هذه المحاور، وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.

جدول (4)

قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الإداري والدرجة الكلية للأداء الإداري.

الرقم	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
1	يتم تطوير الأداء الوظيفي بشكل مستمر.	.448 **	.00 *
2	تعمل الإدارة على قياس جودة الأداء الوظيفي في جميع الأقسام.	.519 **	.00 *
3	يوجد أوقات معيارية ومحددة لإنجاز المهام والوظائف دون تأخير.	.663 **	.00 *
4	تهتم الإدارة ببلوغ الأهداف من خلال تحقيق أداء متميز.	.600 **	.00 *
5	يوجد متابعة وتوجيه في كافة مراحل إنجاز العمل.	.717 **	.00 *
6	لدى الموظفين معرفة كافية بمعايير أدائهم الوظيفي.	.665 **	.00 *
7	يلتزم الموظف بالقوانين والتعليمات الخاصة بإنجاز العمل.	.662 **	.00 *
8	لدى الموظف معلومات كافية حول مهمات العمل وطبيعته.	.602 **	.00 *
9	تحفز الإدارة الموظفين للقيام بالأعمال بأداء متميز.	.683 **	.00 *

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01) * دال عند مستوى الدلالة (.05)

تشير نتائج الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الأداء الإداري كان مرتفعا ومناسبا، فقد أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الأداء الإداري مع الدرجة الكلية للأداء الإداري تراوحت ما بين (.717 – .448)، وبدلالة إحصائية (.01) و(.05) ،مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس درجة الأداء الإداري ، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الإداري ، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، إذ إن جميع فقرات الأداء الإداري تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (.05)، فقد ذكر (عودة، 1998) أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (.20)، وهذا يدل على صدق فقرات هذه المحاور وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.

ثبات الأداة

تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي على عينة التطبيق الأول الاستطلاعية المكونة من (30) من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الاتساق بين الفقرات في أداة الدراسة، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في استجابة الأفراد من فقرة إلى أخرى لكل بعد ونتائج الجدول (4) توضح ذلك:

جدول (5)

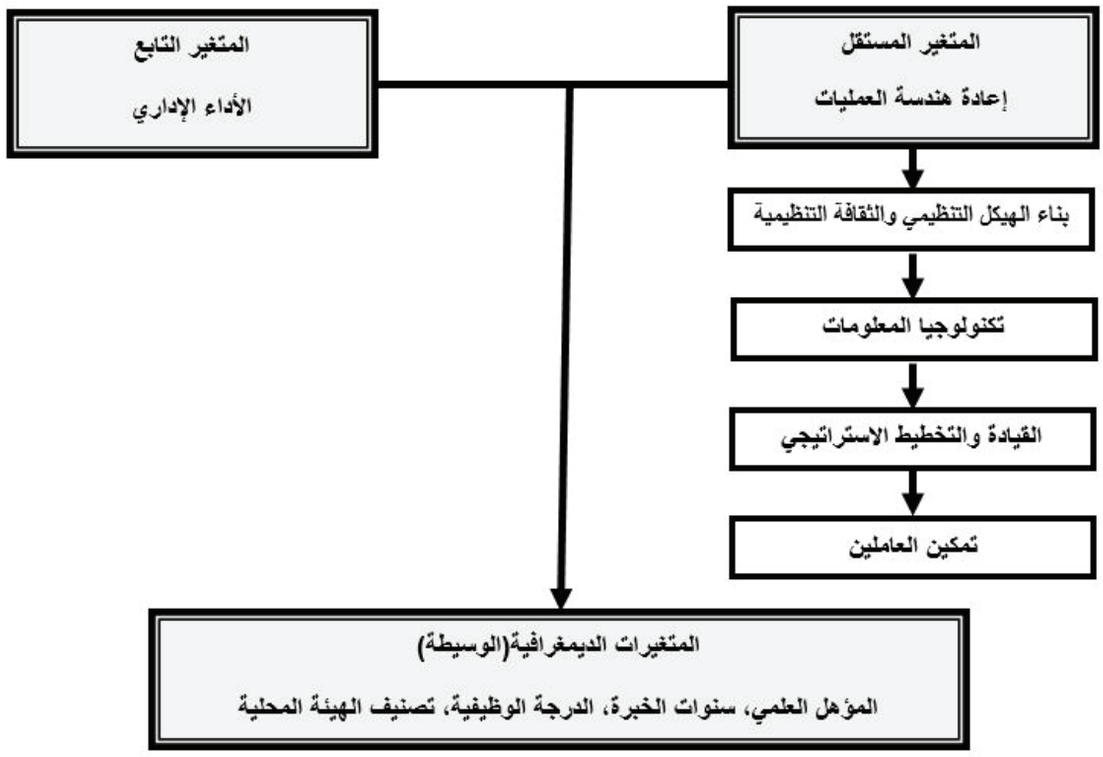
نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد الاداة

المحور	قيمة كروبناخ الفا
إعادة هندسة العمليات	0.910
الأداء الإداري	0.795

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة على جميع محاور أداة القياس وقد بلغت على التوالي (0.795، 0.910)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، فقد أشار (Sekaran & Bougie, 2010:184) بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت أكبر من (0.60).

أنموذج وتصميم الدراسة

أنموذج الدراسة: تم إعداد أنموذج خاص بالدراسة الحالية بحيث يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة كما في الشكل (1):



شكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

نتائج الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة، ومن أجل الحصول على إجابات لتساؤلاتها، وللتعرف على إعادة هندسة العمليات وأثرها على الأداء الإداري، فقد قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة، إذ تم استطلاع العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول:

◄ **ما درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم؟**

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين على أبعاد إعادة هندسة العمليات ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:

جدول (6)

ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لدرجة إعادة هندسة العمليات في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية التقديرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الترتيب
1	بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	4.0644	.542890	81.29	27.309	.00*	1
2	تكنولوجيا المعلومات	4.0515	.452540	81.03	32.365	.00*	2
3	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	3.8402	.583050	76.80	20.072	.00*	3
4	تمكين العاملين	3.8101	.684270	76.20	16.490	.00*	4
	الدرجة الكلية لدرجة إعادة هندسة العمليات	3.9416	.445390	78.83	29.445	.00*	

يتضح من خلال الجدول (6) ما يأتي:

إن الدرجة الكلية لدرجة إعادة هندسة العمليات في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.94) وانحراف معياري (.445) ومستوى دلالة (.00)، وبنسبة مئوية تقديرية بلغت (78.83 %).

إن ترتيب الأبعاد تبعا لدرجة إعادة هندسة العمليات في

الهيئات المحلية في محافظة طولكرم جاء على النحو الأتي، المرتبة الأولى: بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، المرتبة الثانية: تكنولوجيا المعلومات، المرتبة الثالثة: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، المرتبة الرابعة: تمكين العاملين

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني:

◄ ما درجة ومستوى الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على جميع فقرات هذا المحور ونتائج الجداول (7) تبين ذلك:

جدول (7)

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية التقديرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يتم تطوير الأداء الوظيفي بشكل مستمر.	4.1237	.694280	82.47	22.543	.00*	1
2	تعمل الإدارة على قياس جودة الأداء الوظيفي في جميع الأقسام.	3.9485	.880070	78.97	15.011	.00*	4
3	يوجد أوقات معيارية ومحددة لإنجاز المهام دون تأخير.	4.0361	.722500	80.72	19.974	.00*	3
4	تهتم الإدارة ببلوغ الأهداف من خلال تحقيق أداء متميز.	3.9278	.716170	78.56	18.045	.00*	5
5	يوجد متابعة وتوجيه في كافة مراحل إنجاز العمل.	3.7577	.953890	75.15	11.064	.00*	8
6	لدى الموظفين معرفة كافية بمعايير أدائهم الوظيفي.	3.8041	.877340	76.08	12.766	.00*	6
7	يلتزم الموظف بالقوانين والتعليمات الخاصة بإنجاز العمل.	3.7629	.968660	75.26	10.970	.00*	7
8	لدى الموظف معلومات كافية حول مهمات العمل وطبيعته.	3.5825	.925130	71.65	8.770	.00*	9
9	تحفز الإدارة الموظفين للقيام بالأعمال بأداء متميز.	4.0722	.716170	81.44	20.852	.00*	2
	الدرجة الكلية لدرجة الأداء الإداري	3.8906	.514420	77.81	24.114	.00*	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (.05 ≥ a)

يتضح من خلال الجدول (7) أن درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين، وبمتوسط حسابي كلي (3.89) وانحراف معياري (.514)، ومستوى دلالة (.00) وبنسبة مئوية تقديرية مرتفعة بلغت (77.81 %).

النتائج المتعلقة بالفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (.05 ≥α) لمتوسطات درجات تقدير أفراد العينة بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي ،الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

لاختبار الفرضية، استخدم الباحثان معاملات الارتباط بين إعادة هندسة العمليات وأبعادها وبين الأداء الإداري وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) للتنبؤ بالأداء الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لمعرفة التأثير الأكبر من أبعاد إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري والجداول (8،9،10،11) توضح ذلك:

جدول (8)

معاملات الارتباط بين إعادة هندسة العمليات وبين الأداء الإداري.

المتغيرات	المتغير التابع الأداء الإداري	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	.654**	.00
تكنولوجيا المعلومات	.702**	.00
القيادة والتخطيط الاستراتيجي	.754**	.00
تمكين العاملين	.670**	.00
الدرجة الكلية لإعادة هندسة العمليات	.882**	.00

العمليات ككل وبين الأداء الإداري بلغ (.882) وبدلالة إحصائية (.00)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة العمليات وبين الأداء الإداري.

وبهدف التأكد من تجانس التباين للمتغيرات المستقلة تم تطبيق اختبار (Tol-erance) واختبار التباين التضخمي (VIF) والجدول (9) يبين ذلك:

جدول (9)

نتائج اختبار (Tol-erance) واختبار التباين التضخمي (VIF).

المتغير المستقل	Tolerance	VIF
بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	.6330	1.580
تكنولوجيا المعلومات	.5900	1.694
القيادة والتخطيط الاستراتيجي	.4790	2.087
تمكين العاملين	.5800	1.723

يوضح الجدول رقم (9) أن قيمة المعامل التضخمي (VIF) لجميع المتغيرات أقل من (10) وقيم تولرنس (Tolerance) كانت أكثر من (05.)، وهذا يدل على تجانس التباين في مجالات إعادة هندسة العمليات (بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين)، مما يعني إمكانية تطبيق تحليل الانحدار.

للتنبؤ بالأداء الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) والجدول (10) يبين ذلك:

جدول (10)

ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بين إعادة هندسة العمليات وبين الأداء الإداري.

المتغيرات	ملخص النموذج Model Summary			جدول تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار Coefficients		
	(R) معامل الارتباط	(R2) معامل التحديد	Adjusted (R2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	درجات الحرية		مستوى الدلالة Sig.*	β معامل التأثير	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
المتغير التابع الأداء الإداري					الانحدار	1				
المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات	0.882	0.778	0.776	674.272	البواقي	192	0.00	0.763	25.909	0.00
					المجموع	193				

يوضح الجدول رقم (10) أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≥ .05) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R = .882) وهذا يؤكد وجود ارتباط طردي بين إعادة هندسة العمليات، وبين الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغت قيمته (778.) أي أن درجة إعادة هندسة العمليات قد فسر ما مقداره (77 %) من التباين الحاصل في الأداء الإداري، أما النسبة الباقية والبالغة (23 %) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وأن إعادة هندسة العمليات يسبب ارتفاعاً في الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted (R2)) قد بلغ (776.) وهو ما يعكس المستوى الصافي لأثر إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

كما بلغت قيمة درجة التأثير (763. =β)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى ارتفاع في درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم بقيمة (76%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (671.272) وهي دالة عند مستوى (α≥ .05)،كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (25.909).

ولمعرفة الأثر الأكبر لأبعاد إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري، تم استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، وقد ظهرت النتائج كما يلي:

جدول (11)

يبين ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

النموذج	المتغير المستقل	قيمة β	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.×
الأول	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	.7540	15.897	.00
الثاني	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	.5300	11.167	.00
	تكنولوجيا المعلومات	.4180	8.799	.00
الثالث	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	.4410	9.296	.00
	تكنولوجيا المعلومات	.3390	7.235	.00
الرابع	بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	.2480	5.311	.00
	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	.2890	5.866	.00
	تكنولوجيا المعلومات	.2590	5.827	.00
	بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	.2880	6.730	.00
	تمكين العاملين	.2870	6.406	.00

من خلال استعراض النتائج الموضحة في الجدول (11) يتضح أن قيم درجة التأثير(β) في النموذجين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 05.)، ويلاحظ أنه في النموذج الأول يشير إلى أن متغير القيادة والتخطيط الاستراتيجي يعد أفضل متغير يؤثر على الأداء الإداري، إذ بلغت قيمة درجة الأثر في النموذج الأول (القيادة والتخطيط الاستراتيجي) (β = 7540.)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة والتخطيط الاستراتيجي

يؤدي إلى زيادة في الأداء الإداري بقيمة (75.4 %).

وفي النموذج الثاني عندما تم إضافة بعد (تكنولوجيا المعلومات)، فقد بلغت قيمة الأثر لبعد (القيادة والتخطيط الاستراتيجي) (β = 5300.)، ولبعد (تكنولوجيا المعلومات) (β=4180.).

ويؤكد هذا التأثير قيمة (t) المحسوبة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≥ 05.)، وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار، ما يشير إلى أن أثر تلك النماذج هو أثر ذو دلالة إحصائية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة(α≥05.) في أثر تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Varianle ويبين الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين لأثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

جدول (12) يبين نتائج تحليل التباين لأثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافاتMS	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	.5370	2	.2680	1.273	.280
سنوات الخبرة	.4160	2	.2080	9880.	.370
الدرجة الوظيفية	.9690	2	.4850	2.300	.100
تصنيف الهيئة المحلية	.5030	2	.2520	1.194	.300
الخطأ (البواقي)	38.976	185	.2110		
الكلي	3016.980	194			

يتضح من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية) قد بلغت على التوالي (0.28، 0.37، 0.10، 0.30) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (a ≤ 05.) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (a ≤ 05.) في أثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

مناقشة النتائج

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي كما يأتي:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لإعادة هندسة العمليات في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين، وهذا يدل على أن المجالس المحلية المنتخبة تسعى بكل جهد لتطبيق أساليب إدارية حديثة ترتقي بمستوى أداء وجودة الخدمات التي تقدمها تلك الهيئات وهذه النتيجة أكدتها دراسة(الأخرس،2017)، وهذا أيضاً ما أكدته إجابات المبحوثين حول هذه المجالات؛ إذ حصل بعد بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على المرتبة الأولى ثم تكنولوجيا المعلومات على المرتبة الثانية فالقيادة والتخطيط الاستراتيجي على المرتبة الثالثة وأخيرا تمكين العاملين بالمرتبة الرابعة.

2. إن درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.89) وانحراف معياري (0.514)، ومستوى دلالة (00.) وبنسبة مئوية تقديرية مرتفعة بلغت (77.81 %) ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن مجالس الإدارة والعاملين يهتمون بتطوير الأداء بشكل متواصل من خلال التمكين والتدريب الدائم، ولقد تبين ذلك من خلال إجابات المبحوثين، إذ حصلت فقرة (يتم تطوير الأداء الوظيفي بشكل مستمر) على الترتيب الأول.

3. بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات (بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وبين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم؛ إذ يعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن الهياكل التنظيمية المرنة ترفع من الأداء الإداري والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة مما يؤثر إيجاباً على الأداء، وكذلك فإن الثقافة التنظيمية من شأنها أن تعزز القيم التي تشجع على الإبداع والابتكار في العمل، وتسعى لتعزيز القيم والمعتقدات التي تدعم التغيير نحو تطوير الأداء، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (فرج الله، 2019 و أبوعيدة، 2016 والبحيري،2015 وأبو عوض،2015 و Nadeem and Ah-mad, 2018 و Amrita and Sheriff,2015). وفيما يتعلق بمتطلب تكنولوجيا المعلومات فإن توفر الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة من شأنه أن يرفع من كفاءة العمل وسرعة إنجازه ودقته، بالإضافة إلى أن استخدام البرمجيات الحديثة لإدارة العمليات تساعد في إيجاد حلول لكثير من المشكلات، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (أبو عوض،2015 و Sharma and Kant, 2015). كما أن متطلب القيادة والتخطيط الاستراتيجي له علاقة ارتباط طردية مع الأداء الإداري؛ فتوفر الإرادة والجدية والتزام القيادة، وكذلك التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى من شأنه توفير متطلبات الهندرة وترسيخ تطبيق مبادئها لتساعد في تحقيق أهداف الهيئات المحلية بأقل جهد ووقت وتوفير التكلفة والمال، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (الكحلوت، 2017 والبحيري، Siddiq and Javed, 2014 و2015). وبخصوص متطلب تمكين العاملين وتحسين الأداء الإداري فيعزو الباحثان تلك العلاقة الطردية إلى أن تمكين العاملين

يزيد من روح المبادأة والثقة لدى العاملين مما يؤثر إيجاباً على أدائهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري يؤدي إلى توفير الخطط اللازمة لتدريب العاملين من أجل التمكين للقيام بأعمالهم بشكل مناسب، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Amrita and Sheriff,2015).

4. بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بأن الأثر الأكبر لأبعاد إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري كانت لبعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي، فقد بلغت قيمة درجة الأثر (β=7540.)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة والتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في الأداء الإداري بقيمة (75.4 %)، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن توفر قيادة لديها إيمان وقناعة بالعمل الدائم والدؤوب على تحسين الأداء من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة ومنها إعادة هندسة العمليات ومواءمتها مع خططها الاستراتيجية ؛فمن المؤكد أنه سيكون لها الدور والأثر الأكبر في توجيه واستثمار الطاقات المادية والبشرية بالشكل الأمثل مما ينعكس إيجابا على الأداء الإداري في الهيئات المحلية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من(الكحلوت، 2017 و البحيري، 2015).

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (a ≤ 05.) لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية) وهذا يعني أن جميع أفراد العينة على اختلاف المتغيرات الديمغرافية المبحوثة يرون أن هناك أثراً لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن الهندرة هي عملية تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر من خلال إجراء تغييرات جذرية وجوهرية في عمليات ونظم وإجراءات وهياكل المنظمات على اختلاف طبيعة عملها، مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الأداء، وبخاصة الهيئات المحلية التي تتصل وتتواصل مع جمهور المواطنين .

التوصيات

بعد أن توصل الباحثان إلى النتائج التي سبق ذكرها، يوصي الباحثان بما يلي:

1. العمل على زيادة الوعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات، والحرص على الاستفادة منه بما يساعد في الارتقاء بالأداء وتجويده في الهيئات المحلية ومختلف المؤسسات العامة والخاصة.

2. تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى مجالس إدارات الهيئات المحلية لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل بقناعة تامة على تطبيقها في الهيئات المحلية.

3. ضرورة تبني إدارة مجالس الهيئات المحلية تشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات فيها، وتدريبه عبر خبراء متخصصين لإنجاح مهامه.

4. تدريب الموظفين لتولي مواقع قيادية تمكنهم من إدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية لإطلاق الطاقات الكامنة لديهم للاستفادة منها في تحسين جودة أداء الأعمال اليومية من خلال تعزيز تفويض الصلاحيات للموظفين.

المراجع

المراجع العربية

- أبو أكرم، أيمن (2013)، علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، جامعة الزعيم الأزهري، غزة.
- أبو عوض، رانيا (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- أبو عيدة، فراس تيسير، (2016)، واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الأخرس، عبد الحليم (2017)، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- إسماعيل، عبد الكريم (2005)، دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- إسماعيل، ممدوح (2016)، بحث علمي بعنوان: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، ع1، مج36، السعودية.
- البحيري، عبد الله (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البكري، الباقر (2017)، رسالة دكتوراه بعنوان: استنباط نموذج لتأثير الهندرة على شركات التشييد في ولاية الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- بوقرة، عواطف، بوقرة، حليمة (2020)، إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين (2017)، مبادئ الإدارة الحديثة، ط5، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الحميدي، مفلح وسلامة، صبحي وكافي، مصطفى (2016)، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- سعيد، محمد (2016)، الهندرة هندسة العمليات الإدارية، ط1، دار من المحيط إلى الخليج، عمان.
- شاطري، وهيبة (2018)، إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغير في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة (ABC Pepsi) بالرويبة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر.
- شقوعة، فؤاد (2016)، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان.
- الشميلي، عائشة (2017)، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي والبناء التنظيمي والقيادة الإبداعية والرقابة والحكومة،

ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

- العامر، يوسف عبدالله (2020)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (14)، كانون أول 2020م.
- عبابنة، صالح (2010)، ورقة عمل بعنوان: المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة مسراطة، ليبيا.
- عبد الرحمن، صبري (2015)، رسالة دكتوراه بعنوان: تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على قطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، جامعة المنصورة، مصر
- عبد الستار، عبد الستار وحسين، رشا (2019)، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، جامعة الفيوم، مصر.
- عبد المطلب، سامح (2010)، إدارة الأفراد، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- العبيد، عبد الوهاب (2016)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي التمويل الكويتي، جامعة آل البيت، الأردن.
- العتيبي، سعد والحمالي، راشد (2004)، ورقة عمل بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العتيبي، ضرار والحواري، نضال وخريس، إبراهيم (2013)، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، محمد (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عودة، أحمد (1998). القياس والتقويم في العملية التدريسية، عمان: دار الأمل.
- عودة، أحمد ومكاوي، فتحي (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- فرج الله، زينب (2019)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة–دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي –1945قالمة، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
- القيسي، محمد (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة.
- الكحلوت، أحمد خليل (2017)، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- مقداد، ماجد (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية محافظات غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها، جامعة الأزهر، غزة.
- الملاحي، احمد (2016)، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة.
- ملحم، سامي، (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ناصر، عبده (2019)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر معايير إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإداري، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم، السودان.
- النخالة، نجلاء (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة الحكم المحلي (2018)، الإطار الاستراتيجي للتحول إلى بلديات إلكترونية (2019–2023)، وزارة الحكم المحلي، رام الله.

المراجع العربية مترجمة

- *Abu Akram, Ayman (2013). The relationship of management information systems to improving administrative performance, a field study by application to non-governmental organizations in the Gaza Strip, Al-Zaeem Al-Azhari University, Gaza.*
- *Abu Awad, Rania (2015), a master›s thesis entitled: The reality of the application of human resource management reengineering and its relationship to the development of job performance in the General Personnel Office in the Gaza Strip, Academy of Management and Politics, Gaza.*
- *Abu Eida, Firas Tayseer, (2016). The reality of administrative process engineering and its relationship to the quality of health services at Al-Shifa Medical Complex, published Master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.*
- *Akhras, Abdel Halim (2017), Re-engineering administrative processes and their role in improving the quality of services in the municipalities of Gaza Governorate, Master›s thesis, Al-Aqsa University, Gaza.*
- *Ismail, Abdel Karim (2005), The Role of the Palestinian Local Authorities in Enhancing Participation and Bringing Political Development, MA thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.*
- *Ismail, Mamdouh (2016), a scientific research entitled: Rooting the concept with application to King Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia, The Arab Journal of Management, Vol. 1, Vol. 36, Saudi Arabia.*
- *Al-Buhairi, Abdullah (2015), a master's thesis entitled: The role of administrative process re-engineering in improving administrative performance in the Palestinian Ministry of Health, Islamic University, Gaza.*
- *Al-Bakri, Al-Baqer (2017), PhD thesis entitled: Devising a model for the impact of engineering on construction companies in Khartoum State, Omdurman Islamic University, Sudan.*
- *Bougherra, Awatef, Bougherra, Halima (2020), Re-engineering of Administrative Processes in School Administration, 1st Edition, Dar Al-Ayam for Publishing and Distribution, Amman.*
- *Harem, Hussein (2017), Principles of Modern Management, 5th Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman.*
- *Al-Hamidi, Mufleh and Salameh, Sobhi and Kafi, Mustafa (2016), Process Re-engineering (Reengineering), 1st Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman.*
- *Saeed, Muhammad (2016), Engineering Management Operations Engineering, 1st Edition, Dar From the Ocean to the Gulf, Oman.*
- *Shateri, Wahiba (2018), Process Reengineering as an Entrance to Change in Developing Competitive Advantage, A Case Study of ABC Pepsi in Rouiba, Algeria, Master's Thesis, University of Bouira, Algeria.*
- *Shaqoua, Fouad (2016), Performance Management and Institutional Excellence, 1st Edition, Azmina House for Publishing and Distribution, Amman.*

- *Al-Shamili, Aisha (2017), Modern Strategic Management: Strategic Planning, Organizational Building, Creative Leadership, Control and Government, 1st Edition, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo.*
- *Alamer, Yousef Abdullah (2020), The Impact of the Re-Engineering of Administrative Processes on the Performance of Human Resources in Irbid Governorate Electricity Company, Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research, Vol. (5) - No. (14) - December 2020*
- *Ababneh, Saleh (2010), a working paper entitled: The Arab Conference on Higher Education and the Labor Market, Misrata University, Libya.*
- *Abdel Rahman, Sabri (2015), PhD thesis entitled: Developing university administrative performance in the light of the knowledge management approach, an applied study on the education and student affairs sector at Mansoura University, Mansoura University, Egypt*
- *Abdul-Sattar, Abdul-Sattar and Hussein, Rasha (2019). Developing the administrative performance of heads of scientific departments in Egyptian public universities in the light of the entrance to organizational intelligence, Fayoum University, Egypt.*
- *Abdul Muttalib, Sameh (2010). Personnel Management, Dar Al-Murad for Publishing and Distribution, 1st Edition, Amman, Jordan.*
- *Al-Obaid, Abdul-Wahhab (2016), a master's thesis entitled: The effect of empowering workers on the job linkage of Kuwaiti finance employees, al-Bayt University, Jordan.*
- *Al-Otaibi, Saad and Al-Hamali, Rashid (2004), a paper entitled: Re-engineering of administrative processes "reengineering" in the public sector, critical success factors, the First National Conference on Quality, King Saud University, Riyadh.*
- *Al-Otaibi, Dirar and Al-Hawari, Nidal and Khreis, Ibrahim (2013), The Administrative Process: Principles, Origins, Science and Art, 1st Edition, Al Yazouri Publishing and Distribution, Amman.*
- *Al-Ajmi, Muhammad (2015), Modern Trends in Administrative Leadership and Human Development, 3rd Edition, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.*
- *Odeh, Ahmed (1998). Measurement and evaluation in the teaching process, Amman: Dar Al-Amal.*
- *Odeh, Ahmed and Makkawi, Fathi (1992). Fundamentals of Scientific Research in Education and Human Sciences: Research Elements, Methods, and Statistical Analysis of its Data, College of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan.*
- *Farajallah, Zainab (2019), Re-engineering administrative processes and their effectiveness in improving quality - a field study in the libraries of the University of May 8, 1945 - Guelma, University of May 8, 1945, Algeria.*
- *Al-Qaisi, Muhammad (2015), a master's thesis entitled: The role of strategic leadership in developing administrative policies at the Palestinian Ministry of Health, Al-Aqsa University, Gaza.*
- *Al-Kahlout, Ahmed Khalil (2017). The Relationship of Process Reengineering to Achieving Competitive Advantage in Palestinian Universities in Gaza, Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza.*
- *Miqdad, Majid (2015). A master's thesis entitled: The degree of practice of the directors of educational areas in the UNRWA Gaza governorates of the method of reengineering from the point of view of school principals and ways to develop them, Al-Azhar University, Gaza.*
- *Al-Mallahi, Ahmed (2016). The Role of Administrative Control in Improving the Level of Administrative Performance in the Palestinian Police Service, Al-Aqsa University, Gaza.*
- *Melhem, Sami, (2002): Research Methods in Education and Psychology, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.*
- *Nasser, Abdo (2019), Master's thesis entitled: The Impact of Total Quality Management Standards on Administrative Performance, University of the Noble Qur'an and Rooting of Science, Sudan.*
- *Al-Nakhalah, Naglaa (2015), a master's thesis entitled: A proposed vision for developing the performance of department heads in the Directorate of Education in the governorates of Gaza in the light of the method of re-engineering administrative processes, the Islamic University, Gaza.*
- *Ministry of Local Government (2018), Strategic Framework for Transition to Electronic Municipalities (2019-2023), Ministry of Local Government, Ramallah.*

المراجع الأجنبية:

- *Amrita, M. A. , A. and Sheriff, A. (2015) «Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR implementation: A Survey of Indian companies", European journal of business and management, VOL 7, Issue 10.*
- *Dessler, G. (2015). Human Resource Management (Vol. 14). Florida International University.*
- *Fragoso, Jaime Torres, (2015), Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico, research paper, Journal of Service Science and Management, PP 382-392.*
- *Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2003). How to Design and Evaluate Research in Education (5thed.). Boston: McGraw-Hill*
- *Nadeem, M., Ahmad, R., (2018), Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan, Business and Economics Journal, Vol.7, No.1, PP 1-5.*
- *Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2010). Research methods of business: A skill building approach (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Inc*
- *Sharma, R. and Kant, R. (2015). HR issues and challenges in implementing business process reengineering in government organizations in India", European journal of business and management, VOL 7, Issue 19.*
- *Siddiq, S. and Javed, S. (2014) "Reengineering of recruitment and selection process in Descon engineering LTD: A Case study", European journal of business and management, VOL 6, Issue 20.*