

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

اسم الطالب: عبدالله سمير عبد البجيري

Student's name:

التاريخ: 29 ربيع الأول، 1437 هـ

Date:

2016-01-09

Signature:

التوقيع:





برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة  
للدراسات العليا وجامعة الأقصى  
برنامج القيادة والإدارة



## دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية

إعداد الطالب  
عبدالله سمير البحيري

إشراف الدكتور  
رشدي عبداللطيف وادي  
أستاذ الإدارة المشارك - الجامعة الإسلامية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1436هـ - 2015م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عبدالله سمير عبد البحيري، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

"دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري

في وزارة الصحة الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 19 صفر 1437 هـ، الموافق 2015/12/01 م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

مشرفاً ورئيساً

د. رشدي عبد اللطيف وادي

مناقشاً خارجياً

أ. د. يوسف حسين عاشور

مناقشاً داخلياً

د. علاء الدين خليل السيد

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ ۗ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

صدق الله العظيم

سورة النساء: الآية (113)

## ملخص الدراسة

### 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) موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة ، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية ، واستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

#### وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي:

- تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 59.50%، وهذا يعني توفر الحد الأدنى من تلك المتطلبات والمتمثلة في (الإستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين ، الاستعداد للتغيير)، ولكن تلك المتطلبات بحاجة إلى الدعم والتعزيز .
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 05.0$  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، حجم الأداء، سرعة الإنجاز ، كفاءة الأداء).

#### وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ترسيخ تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لدورها في تحسين الأداء الإداري.
- ضرورة تبني الإدارة العليا تشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة.
- تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة لتحسين مستوى الأداء الإداري ، ومعالجة تضخم الهياكل التنظيمية ، والحد من ظاهرة تداخل الصلاحيات والمسئوليات ، والسرعة في إنجاز العمليات الإدارية .

## Abstract

### **The role of Business Process Reengineering to improve the administrative performance in the Palestinian Ministry of the Health**

This study aimed to identify the role of Business Process Reengineering to improve the administrative performance in the Palestinian Ministry of the Health (MOH) in Gaza Strip, to know how the basic requirements available to apply Business Process Reengineering in the ministry and its effect on improving the administrative performance.

In order to achieve the goals of the study, the researcher used the analytical descriptive approach where the study sample included (167) employers from the heads of the departments and the administrative managers in the ministry. The sample test was chosen in a random way. It also used the questionnaire as a basic tool to collect data.

The study was concluded with a number of results, the most important are:

- There is availability in the basic requirements in applying the reengineering of the administrative processes in the Palestinian Ministry of Health in Gaza Strip at a rate of (59.50%). This means the minimum requirements are found which presented by ( strategy, High administration commitment and content, information technology, communication, employers' inability and change readiness ), but these requirements need support and reinforcement.
- There is statistically significant relation at the level of  $\alpha = 05.0$  between the principles of reengineering the administrative processes in the Palestinian Ministry of Health in Gaza Strip and improving the administrative performance through developing ( the performance quality, work simplification, performance size, achievement speed and performance efficiency ).

This study introduced a number of recommendations, here are The most important:

- Reinforce the application of the principles of Business Process Reengineering in the Palestinian Ministry of Health in Gaza Strip for its role in improving the administrative performance.
- The necessity in adopting the higher management to form a distinguished administrative staff that specializes in controlling the application process of Business Process Reengineering in the ministry.
- Reinforcement the existence of a clear strategic thought for the higher management to adopt the principles of Business Process Reengineering in

the ministry to improve the level of the administrative performance , to solve the problem of increasing the organizational frames , to limit the problem of responsibilities interference and to speed up the achievement of the administrative processes .

# اهداء

إلى روح أبي وأخي ممدوح رحمهما الله

إلى والدتي الكريمة

إلى زوجتي الغالية

إلى بناتي ريتان وليان مُهجتني قلبي

إلى إخواني وأخواتي الكريّمات

أهدي هذه الرسالة ....

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيد المرسلين نبينا محمد صل الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين،  
وبعد:

أحمد الله تعالى وأشكره على ما أعانني به ووفقني لإتمام هذه الدراسة، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه وجميل عطائه وانعامه.

ثم أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أسهم في اخراج هذا العمل المتواضع، واطح بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور / رشدي عبد اللطيف وادي المشرف على هذه الرسالة، لما بذله من متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيه حكيم كان له الأثر الايجابي على انجاز هذه الرسالة، فكان نعم الأستاذ ونعم المشرف، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر من أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، كما أشكر جميع المحكمين لما اضافوه اليها من قيمة ساعدت في إخراجها بالشكل المطلوب.

وأتقدم بالشكر والعرفان لوالدتي لدعمها لي لإنجاز هذه الرسالة، وإلى زوجتي التي صبرت على إنشغالي وشجعتني على إنجاز دراستي.

أتقدم إليهم جميعاً بأسمى آيات الشكر والتقدير، وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ب	ملخص الرسالة باللغة العربية
ت	ملخص الرسالة باللغة الانجليزية
ج	إهداء
ح	شكر وتقدير
خ	قائمة المحتويات
ر	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	أولاً : المقدمة
3	ثانياً : مشكلة الدراسة
4	ثالثاً : فرضيات الدراسة
5	رابعاً : متغيرات الدراسة
6	خامساً : أهداف الدراسة
6	سادساً : أهمية الدراسة
7	سابعاً : حدود الدراسة
7	ثامناً : مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
9	أولاً : المقدمة
9	ثانياً : الدراسات الفلسطينية
14	ثالثاً : الدراسات العربية
19	رابعاً : الدراسات الأجنبية
24	خامساً : التعليق على الدراسات السابقة

25	سادساً : اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
25	سابعاً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
26	ثامناً : الفجوة البحثية للدراسة
<b>الفصل الثالث : الإطار النظري</b>	
<b>المبحث الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية</b>	
29	نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
30	تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية
31	مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
32	عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية
33	أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
34	أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
36	الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
37	منهجية ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
38	القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
39	متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
40	تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن برامج التطوير الأخرى
41	إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام
42	عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام
47	المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام
<b>المبحث الثاني: الأداء الإداري</b>	
50	أولاً : تعريف الأداء الإداري
50	ثانياً : مكونات الأداء الإداري
50	ثالثاً : قياس الأداء الإداري
53	رابعاً : أهمية قياس الأداء الإداري

53	خامساً : أهداف قياس الأداء الإداري
54	سادساً : فاعلية الأداء الإداري
54	سابعاً : طرق وأليات تحسين الأداء الإداري
<b>المبحث الثالث: الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية</b>	
58	مقدمة
58	النظام الصحي الفلسطيني في عهد الاحتلال الإسرائيلي
58	وزارة الصحة الفلسطينية في عهد السلطة الفلسطينية
58	وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بعد عام 2006
59	الجهات المشرفة على القطاع الصحي
60	الأداء الإداري في الوزارة
<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>	
65	أولاً : المقدمة
65	ثانياً : منهج الدراسة
66	ثالثاً : مجتمع الدراسة
66	رابعاً : عينة الدراسة
67	خامساً : أداة الدراسة
67	سادساً : خطوات بناء الاستبانة
68	سابعاً : صدق الإستبانة
81	ثامناً : ثبات الإستبانة
82	تاسعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b>	
85	أولاً : المقدمة
85	ثانياً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
90	ثالثاً : تحليل فقرات الاستبانة

123	رابعاً : اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
135	النتائج
139	التوصيات
143	الدراسات المقترحة
مراجع الدراسة	
144	المراجع العربية
151	المراجع الأجنبية
ملاحق الدراسة	
153	ملحق رقم (1) أسماء المحكمين
154	ملحق (2) الاستبانة النهائية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
26	الفجوة البحثية	2-1
40	تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن برامج التطوير الأخرى	3-1
51	جوانب الأداء التي يمكن قياسها في وزارة الصحة الفلسطينية	3-2
66	مجتمع الدراسة	4-1
69	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	4-2
70	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إلتزام وقناعة الإدارة العليا " والدرجة الكلية للمجال	4-3
71	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات " والدرجة الكلية للمجال	4-4
72	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإلتصال " والدرجة الكلية للمجال	4-5
73	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تمكين العاملين " والدرجة الكلية للمجال	4-6
74	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإستعداد للتغيير " والدرجة الكلية للمجال	4-7
75	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نوعية الأداء " والدرجة الكلية للمجال	4-8
76	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تبسيط العمل " والدرجة الكلية للمجال	4-9
77	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حجم الأداء " والدرجة الكلية للمجال	4-10
78	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سرعة الإنجاز " والدرجة الكلية للمجال	4-11
79	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة الأداء " والدرجة الكلية للمجال	4-12
80	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	4-13
81	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	4-14
82	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	4-15
85	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5-1
86	توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي	5-2

86	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5-3
87	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	5-4
88	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي	5-5
89	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	5-6
91	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإستراتيجية "	5-7
94	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إلتزام وقناعة الإدارة العليا "	5-8
97	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات "	5-9
100	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإلتصال "	5-10
103	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تمكين العاملين "	5-11
106	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإستعداد للتغيير "	5-12
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات توفر المُتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة	5-13
111	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نوعية الأداء "	5-14
113	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تبسيط العمل "	5-15
115	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " حجم الأداء "	5-16
117	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " سرعة الإنجاز "	5-17
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " كفاءة الأداء "	5-18
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات محور أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في الوزارة	5-19
123	معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري	5-20
124	معامل الارتباط بين مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية	5-21
128	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	5-22
129	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الموقع الوظيفي	5-23

130	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	5-24
131	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	5-25
132	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	5-26
133	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة	5-27

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	1-1

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: مشكلة الدراسة
- ثالثاً: فرضيات الدراسة
- رابعاً: متغيرات الدراسة
- خامساً: أهداف الدراسة
- سادساً: أهمية الدراسة
- سابعاً: حدود الدراسة
- ثامناً: مصطلحات الدراسة

## أولاً- المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت في مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال العمل الإداري وعمليات الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل 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 ومواكبة كل ما هو جديد، وهذا يستلزم تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم والتغيرات التي يمر بها القطاع العام، فالأساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة.

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة 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 الهندرة 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 (العتيبي والحماي، 2004:6).

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، وزيادة رضا العملاء(القيوتي، 2000: 343).

إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة (الفايدي، 2008:123).

وحيث ان وزارة الصحة من أهم الوزارات في أي دولة لما تقدمه من خدمات صحية كبيرة وهامة وتشمل جميع فئات المجتمع ويرتبط فيها الافراد بالعديد من المعاملات الادارية والصحية كان لا بد من تبنيها لأحدث الأساليب الإدارية للتحسين المستمر في أدائها ومواكبة المتغيرات المحيطة بها .

كما وتعتبر وزارة الصحة الفلسطينية من أهم الوزارات نظرًا لما يمر به الشعب الفلسطيني من ظروف قاهرة وطائرة تفرضها سلطات الاحتلال عليه وكذلك الحصار العاشم ، لذلك كان لا بد من تبني هذه الوزارة للأساليب الإدارية الجديدة لزيادة السرعة والكفاءة والدقة في انجاز العمليات الادارية والتحسين المستمر للأداء الإداري فيها .

لذلك أراد الباحث إجراء هذه الدراسة لتبني أسلوب إداري جديد يتمثل في إعادة هندسة العمليات الإدارية ومعرفة دوره في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية .

### ثانياً - مشكلة الدراسة:

نظراً لعمل الباحث في القطاع الصحي فقد استشعر بوجود العديد من المشاكل التي تواجه العمل الإداري، من خلال طول فترة إتمام الإجراءات الإدارية للمعاملات الخاصة بالعاملين ، وعدم شعوره بالرضا عن طريقة الإجراءات الإدارية التي يتم العمل بها في وزارة الصحة ، ووجود فجوة كبيرة بين الإدارات العامة وطريقة الإتصال والتواصل فيما بينها.

وعند إطلاع الباحث على التقارير الصادرة من دائرة شؤون الموظفين بالوزارة منذ عام 2005 وجد أن معظم هذه التقارير أكدت على وجود ترهل في الهياكل التنظيمية في الوزارة ، وتداخل للصلاحيات والمسؤوليات، ومركزية القرارات، وعدم توفر السرعة الكافية لإنجاز المعاملات الإدارية .

وبالاستناد الى الدراسات التي تناولت هذا الجانب والتي قد كان من بينها دراسة (جراد، 2011: 129) والتي قد توصلت الى ضرورة إعادة هندسة بعض العمليات الإدارية داخل وزارة الصحة الفلسطينية بحيث تعمل على تقليص العديد من الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام تلك الخطوات والمراحل.

لذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، و يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

**ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية ؟**

ويتفرع السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة

الفلسطينية ؟

2. ما علاقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة

الفلسطينية؟

### ثالثاً - فرضيات الدراسة:

في ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التزام وقناعة الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري .
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تمكين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاتصال الفعال في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاستعداد للتغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري.
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية ومتغيرات تعزى للسماة الشخصية والوظيفية (الموقع الوظيفي ، والجنس ، والعمر، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة، والمحافظة).

#### رابعاً - متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة:

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات القطاع العام إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لإنجاح ذلك والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات (العتيبي والحماي، 2004: 11-13).

- الاستراتيجية.
- التزام وقناعة الإدارة العليا.
- تكنولوجيا المعلومات .
- الاتصال .
- تمكين العاملين
- الاستعداد للتغيير .

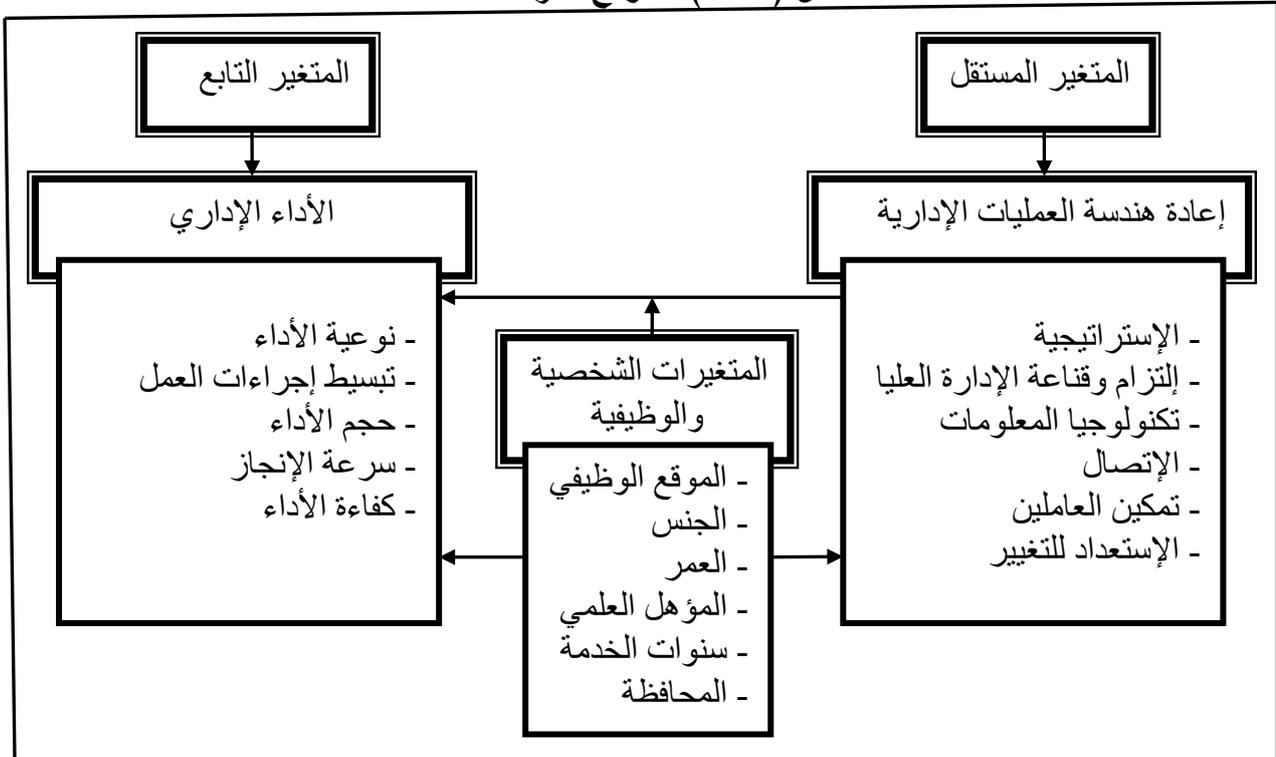
- المتغير التابع:

- تحسين الأداء الإداري:

( جودة الأداء، تبسيط إجراءات العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء).

وقد تم إعتقاد هذه الأبعاد من دراسة (العربي، 2012)، ودراسة (السكر، 2013).

شكل (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

## خامساً- أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية .
2. التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الادارية لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية .
3. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في وزارة الصحة والتي ستسهم في تعزيز وتحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية.
4. التعرف على علاقة المتغيرات (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمحافظه ) في اختلاف وجهات النظر لدى المبحوثين نحو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية .

## سادساً- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية العلمية :
  - تُعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من ابحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد المكتبة الفلسطينية والعربية برفاد جديد من المعرفة، كما وتفتح آفاق جديدة للباحثين في هذا الإطار.
  - تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية لوجود نُدره في الدراسات التي تطرقت إلى ذلك.
2. الأهمية العملية :
  - التعرف بإعادة هندسة العمليات الإدارية كإستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال الصحي وما له من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.
  - العمل على تغيير واقع الأداء الإداري الصحي بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وبما يسمو بمؤشرات الأداء عن طريق تطبيق هذه الإستراتيجية.

## سابعاً - حدود الدراسة:

حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.  
حدود بشرية: رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.  
حدود مكانية: وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.  
حدود زمانية: الدراسة تعتمد على المعلومات ذات العلاقة في عام 2015م.

## ثامناً - مصطلحات الدراسة :

لقد قام الباحث بتبني مصطلحات الدراسة التالية:  
إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):  
إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فجائية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (هامر و شامبي ، 1995:19).

## الأداء الإداري:

مقدرة العاملين في المنظمات على القيام بالمهام والمسؤوليات الادارية الملقاة على عاتقهم على اكمل وجه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق اعلى درجة من الانتاجية وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل وهيكل تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة ويتصف بوضوح المسؤوليات وسلاسة وصول التعليمات الادارية من خلال نظم اتصالات فعالة (شاهين،2010:26).

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: الدراسات الفلسطينية
- ثالثاً: الدراسات العربية
- رابعاً: الدراسات الأجنبية
- خامساً: التعليق على الدراسات السابقة
- سادساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
- سابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
- ثامناً: الفجوة البحثية للدراسة

## أولاً- المقدمة:

تُعد إعادة هندسة العمليات الادارية من الإتجاهات الادارية الحديثة المعاصرة ، لذلك نجد هناك ندرة في الدراسات التي تعلقت بهذا المجال وخاصة في وزارة الصحة الفلسطينية ، لذلك قام الباحث بالرجوع الى العديد من الدراسات السابقة والدوريات العلمية وشبكة الانترنت والجامعات المحلية ، للحصول على المادة العلمية المناسبة لهذا البحث، وقد استعان الباحث بالعديد من الدراسات التي تناولت موضوع اعادة الهندسة الادارية خلال (10) سنوات الماضية لتكون هذه الدراسات حديثة ومواكبة لدراسة الباحث .

ولقد تم تقسيم هذه الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

- دراسات فلسطينية.

- دراسات عربية.

- دراسات أجنبية.

## ثانياً- الدراسات الفلسطينية:

### 1-دراسة النخالة (2015) بعنوان:

تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهدرة".

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، التخصص، الجنس)، ومن ثم اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة . ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة منهجين، أولهما: الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والثاني: المنهج البنائي لإقتراح التصور المقترح.

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%) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة ت عزى إلى سنوات الخدمة الإدارية في المجالات (القيادة - التخطيط - التطبيق - الاتصال)، بينما و جدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقييم وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم الإدارية أكثر من (10) سنوات .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي في المجالات (القيادة - التخطيط - التطبيق - التقييم)، 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.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى التخصص في المجالات (القيادة - التخطيط - التطبيق - الاتصال)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال التقييم تعزى إلى التخصص وذلك لصالح الذين تخصصهم علوم إنسانية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس في جميع المجالات (القيادة - التخطيط - التطبيق - الاتصال - التقييم).
- وأخيراً إقترحت الدراسة تصوراً يمكن تطبيقه لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء أسلوب هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال كل من النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## 2-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) مديراً ومديرة 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 الرابعة ، بوزن نسبي (68.00%) وبدرجة معوق متوسطة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة ، لمتغير الجنس تعزى للإناث ، ولمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح عدد سنوات الخدمة ( من 5 إلى 10 سنوات )

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي ، أو لمتغير عدد الدورات التدريبية .
  - بالنسبة لمقترحات عينة الدراسة لسبل الحد من معوقات هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة ) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة فكانت على النحو التالي :
  - إعطاء مديري المدارس حرية أكبر في إتخاذ القرارات ، والإبتعاد عن مركزية الإدارة العليا .
  - إعداد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة لدى مديري المدارس وإطلاعهم على نماذج له في المؤسسات الأخرى .
  - تزويد المدارس بمختبرات حاسوب ووسائل تكنولوجيا كافية.
  - تخصيص الإدارة العليا لميزانية كافية تسمح بتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس ، مع إعطاء مرونة أكبر لمديري المدارس في التصرف في الأموال المدرسية .
- 3-دراسة أبو رحمة (2012) بعنوان:**

**تطوير الاتصال الاداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام اسلوب الهندرة.**  
 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير الاتصال الاداري بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الهندرة (الهندسة الادارية) حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (238) مديرا ومديرة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- جاءت تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توفر متطلبات الهندسة الادارية في مدارسهم بدرجة عالية بنسبة 77.97% .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات افراد العينة لدرجة توافر متطلبات اعادة هندسة الاتصال الاداري تعزى للجنس او سنوات الخدمة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات اعادة هندسة الاتصال الاداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)لصالح الدكتوراه عن الماجستير والبيكالوريوس عن الماجستير .
- خرجت الدراسة بتصوير مقترح لتطوير الاتصال الاداري باستخدام الهندرة واشتمل هذا التصور على دمج بعض العمليات في عملية واحدة واطافة عمليات جديدة وتطوير عمليات قائمة والغاء عمليات غير ضرورية.

#### 4-دراسة أبو عمشة (2011) بعنوان:

أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة -دراسة خاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة حيث اتبعت الدراسة العينة التطبيقية للمستويات الدراسية الثالث والرابع والخامس واستخدمت الاستبانة كأدوات بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (350) من الطلبة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تطبيق اسلوب 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.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

#### 5-دراسة الشوبكي (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 حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأدوات بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (500) ممن شملتهم الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.04$  بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
- وجود فروق بالنسبة - لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير .
- وجود فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى .

#### 6-دراسة النتشة (2009) بعنوان:

انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأدوات بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (150) ممن شملتهم الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة.
- حاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء.

- أظهرت بلدية الخليل اهتماما في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة، لكن بدرجة متوسطة.

#### 7-دراسة قاسم (2009) بعنوان:

تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"  
(دراسة حالة الجامعة الإسلامية-غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ، وتم إستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) موظف وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أظهرت الدراسة أن إستخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية.
- بينت الدراسة أن إستخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة .
- تشير الدراسة إلى أن إستخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة لطلابها.

#### 8-دراسة السر (2008) بعنوان:

واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأدوات بحثية وتم تطبيقها على عينة من (300) موظف وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في إدراك مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".
- وجود ازدواجية وتداخل في الصلاحيات والعمل بين الإدارة العامة للشئون الإدارية المركزية، والإدارة العامة للشئون المالية المركزية، مع الإدارة العامة للشئون الإدارية، والإدارة العامة للشئون المالية في الجانب المدني .
- السياسات الإدارية واضحة ومفهومة، ولكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المديرين العامين للأجهزة والإدارات العامة.
- يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

## 9-دراسة الاغا (2006) بعنوان:

### إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة "في المصارف في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (150) موظف ممن شملتهم الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات تكنولوجيا عالية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تتجزأ هذه المصارف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتغيرات في توقعات العميل .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتحسين معايير الجودة الشاملة .

## ثالثاً- الدراسات العربية:

### 1- دراسة دمنهوري ( 2013 ) بعنوان:

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

اهتمت الدراسة بدراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها في الخطوط الجوية العربية السعودية وهي : التزام الإدارة العليا ببرامج الهندرة ، والتغيير التنظيمي ، والثقافة التنظيمية .

حيث بلغ حجم العينة المشاركة في هذه الدراسة(562) من العاملين ، وجمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال الاستبانة، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية للعاملين في الأقسام التي تمت هندرة عملياتها في الخطوط الجوية السعودية ، وحُللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- تطبيق الهندرة والتغيير التنظيمي كان بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية ، بينما جاء تطبيق الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية .

- اتضح أن العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة محل الدراسة قادرة على التأثير على تطبيق الهندرة بنسب متفاوتة ، ويمكن ترتيب تأثيرها وفقاً لما يأتي : الثقافة التنظيمية ، التغيير التنظيمي ، التزام الإدارة العليا بدعم الهندرة .

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق الهندرة وبين جميع العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة.  
- وجود فروق معنوية بين العديد من المتغيرات المستقلة للعوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة وبين تمكن الخطوط السعودية من تحقيق التزام الإدارة العليا، وعمل التغييرات التنظيمية ، وتهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة والفعالة لنجاح تطبيق فعال للهندرة .

### 2- دراسة المجالي ( 2012 ) بعنوان:

أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (472) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية ، وأن عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (59.4%) من التباين في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية.

### 3- دراسة عون ( 2011 ) بعنوان:

أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف على العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية وتوافقها مع احتياجات سوق العمل .

حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (50) طالبة خريجة من كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إشراك الجامعة الطالبة في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي.

- أشارت النتائج إلى أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تعد من المفاهيم الهامة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء وأيضا يسهم الاعتماد الأكاديمي في ضمان تقديم تعليم متميز وذي معايير مهياًة.
- وتوصلت الدراسة إلى أن هندرة العمليات الإدارية تسهم إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضاً تسهم برامج الاعتماد الأكاديمي في تحسين العملية التربوية في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة كما تتميز خريجات جامعة الملك سعود بمكانة مرموقة في المجتمع.

#### 4-دراسة بني عيسى ( 2009 ) بعنوان:

مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (47) عميدا ورئيس قسم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة للكشف عن مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداء أنفسهم على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية، وحسب متغير الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء تعزى، لمتغيري الرتبة العلمية، و سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، باستثناء مجال بيئة العمل، ونظم مساندة القرار، وتبين وجود فروق بين فئة الخبرة أقل من ( 6 ) سنوات وفئة الخبرة ( 10 ) سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح ( 10 ) سنوات فأكثر.

#### 5-دراسة الديحاني ( 2009 ) بعنوان:

الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتوصل الى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي) ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث ( إدارة المنهج،

التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية) وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة: وقد تم ذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة منها بالنسبة لمشكلة البحث وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن أفراد العينة بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية يوافقون بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات عديدة تخص كل من ( إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية) مما يدعو إلى تبني مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس أو المؤسسات التعليمية وبخاصة في تلك الجوانب السابقة.
- ضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي: الإدارة بالمشاركة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة من كونه إداري إلى ميسر قائد للتغيير.
- وجود علاقة ارتباطية بين الخصائص الشخصية (الرتبة، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل ) ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت.

#### 6-دراسة الخواجا ( 2008 )بعنوان:

- تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الأردن.
- هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن وتكونت عينة الدراسة من (250) فردا واستخدم الباحث المنهج المسحي التطويري وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها:
- تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة محاور رئيسة وهي عملية الترويج والاستقطاب، وعملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية.
  - ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين تعزى للجنس في درجة التوفر لعملية العلاقات العامة، وعملية التخطيط لصالح الإناث، ولم تظهر الفروق بين الجنسين من حيث درجة الأهمية للعمليات المبحوثة.
  - ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لسنوات الخبرة في تقديرات العاملين وأصحاب العمل لدرجة الأهمية للعمليات ككل، ولكل عملية على حده، وذلك لصالح العاملين الذين تصل خبرتهم إلى خمس سنوات فأقل.

#### 7-دراسة الشهراني ( 2007 )بعنوان:

- إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر تقانة المعلومات أنموذج مقترح لجامعة أم القرى.
- هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إمام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالحاسب الآلي، واستخدامهم له في التدريس، وأهمية معرفة التقنيات المطلوبة، لاستخدام التعليم الإلكتروني كوسيلة للتدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ووكلائهم والخبراء في استخدام الحاسب الآلي وتقنية المعلومات.

حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (325) ممن شملتهم الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن واقع إمام واستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالتقنيات المطلوبة للتعليم الإلكتروني عالية في مهارات الاستخدام الشخصي، ومتوسطة في مهارات استخدامه في التدريس، وما بين متوسط وقليلة في مهارات إعداد البرامج والدروس.
- بينت الدراسة وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو إمامهم بالتقنيات المطلوبة لاستخدام التعليم الإلكتروني، والتدريب عليها بدرجة مهمة جداً.
- أظهرت الدراسة أهمية المتطلبات المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب التعليم الإلكتروني من وجهة نظر عميد، وكيل، رئيس قسم والخبرات مهمة جداً في مهارات الاستخدام الشخصي، وما بين مهمة جداً ومهمة في مهارات استخدامه في التدريس ومهارات إعداد البرامج والدروس، ومهمة جداً فيما يتعلق بالطلاب والإداريين على مستوى الجامعة.

#### 8-دراسة العتيبي ( 2005 ) بعنوان:

الحوار التربوي بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة (الهندرة) جامعة أم القرى السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وأهمية الحوار التربوي بين أستاذ الجامعة وطلاب الدراسات العليا في التعليم العالي المعاصر في ضوء ثقافة إعادة الهندسة وكذلك الكشف عن أهم الآليات المقترحة لثقافة إعادة هندسة الحوار التربوي بين طلاب الدراسات العليا والأستاذ من وجهة نظر كل منهما و اعتمدت الدراسة على استبانة لاستقصاء عمليات هندرة الحوار التربوي بين الأستاذ الجامعي وطلابه في مرحلة الدراسات العليا صورة لأستاذ الجامعة وصورة لطلاب الدراسات العليا وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها.

- الأساتذة يرون أن معظم مقومات الحوار التربوي يتم ممارستها وتتراوح درجة ممارستها من متوسطة الممارسة على ممارس جداً.
- يرى طلاب الدراسات العليا أن معظم مقومات الحوار التربوي لا يتم ممارستها حيث تتراوح درجة الممارسة لهذه المقومات من وجهة نظر الطلاب من ممارس إلى غير ممارس جداً.
- اتفق كل من الأساتذة والطلاب على أهمية هذه المقومات للحوار التربوي حيث تراوحت درجة الأهمية من مهم على مهم جداً.
- لم توجد فروق في درجة الممارسة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، بينما وجدت فروق في درجة الموافقة على الآليات وكذلك درجة الأهمية لمقومات الحوار التربوي ترجع إلى التخصص والجنس والدرجة العملية وسنوات الخبرة.

## 9-دراسة الكساسبة (2004) بعنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها، بغية بناء أنموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. تكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- تشير الدراسة إلى أن ( 63 % ) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها وان ( 28.3 % ) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها.
- تشير الدراسة إلى أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، والعمليات التي تتم إعادة هندستها، تعزى هذه الفروق إلى اختلاف حجم الشركات ومراحل إعادة الهندسة في الشركات المبحوثة.

## رابعاً- الدراسات الاجنبية:

### 1-دراسة Obi , and Ibezim (2013) بعنوان :

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

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

هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الاستراتيجية، 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.

ولتحقيق هدف الدراسة تم وضع ثلاثة أسئلة للبحث وفرضية واحدة، تم الإجابة عنها واختبارها على التوالي، 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 خبراء في إدارة المعلومات الاستراتيجية.

وكشفت النتائج الدراسة أنه بالرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات الحيوية في التدريس/التعليم و البحث و إدارة الجامعة لم يتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

2-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) إستبانة 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 كل من (عدم تدريب الموظفين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي الإستراتيجية ، والإدارة المحبطة مع نتائج بطيئة، عدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الاستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية) من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح استراتيجية هندسة العمليات الإدارية .

3-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 استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي تطبيق في شركة متعددة الجنسيات.

اهتمت الدراسة بدراسة الهندرة كأداة استراتيجية 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 الهندرة ، القيادة الفعالة ودعمها ، توفير الموارد المناسبة ، الاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة وإثاءها ، العمل الجماعي ، كفاءة

فريق الهندرة ، فعالية تكنولوجيا المعلومات ، ملائمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة ، والتركيز على العملاء.

4-دراسة Ringim , Razalli , and Hasnan (2012) بعنوان :

#### **Business Process Reengineering in Organizational Performance in Nigerian Banking Sector.**

إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي في قطاع البنوك النيجيرية.

أشارت الدراسة إلى العديد من العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة ، ففي دراستهم المطبقة في البنوك النيجيرية والمعتمد على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (417) مفردة ، ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج :

- أهمية العوامل التالية في تطبيق الهندرة وهي : الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، والمواعمة بين استراتيجية الهندرة واستراتيجية الشركة ، والتركيز على العملاء ، والتزام الموظفين بتطبيق الهندرة ، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة ، وتدريب الموظفين وتعليمهم ، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق .

5-دراسة Salimifard, Abbaszadeh , and Ghorbanpur (2010) بعنوان :

#### **Business process reengineering implementation: an investigation of critical success factors.**

تطبيق إعادة هندسة العمليات : تحقيقاً لعوامل النجاح الحاسمة.

اهتمت الدراسة بمعرفة عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك الإيرانية ، واعتمدت الدراسة على استخدام نموذج (Interpretive) Structural Modeling ، ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة التوصل إلى وجود أربعة عوامل تؤثر في مدى نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك وهي : إلتزام الإدارة العليا ، وتوفير الموارد المالية ، والتغيير التنظيمي ( التغيير الإداري ، تقنية المعلومات ، إدارة المشروع )، وإدارة الجودة ( تقليل البيروقراطية ، رضا العميل ، ثقافة المساواة ).

6-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.**

تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي دراسة حالة لجدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد.

هدفت الدراسة إلى تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي دراسة حالة لجدولة 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.

اقترحت الدراسة إطار مبدئياً وعملياً لعملية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي، ويهدف استخدام دراسة الحالة إلى تنظيم جدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد، وتم وضع إطار تسلسلي مكون من (4) خطوات لعملية الهندرة.

وتأتي المبادرة كخطوة أولى، يليها التحليل بهدف البدء بتوثيق ورسم عملية الهندرة المستهدفة بيانياً، أما الخطوتان الأخريان فتتمثلان في التطبيق والتقييم، وتهدفان إلى تنفيذ وتقييم العملية، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين بالإضافة إلى التحليل العميق والتوثيق، كان له أثر كبير في تجنب العديد من الأخطاء التقليدية المواكبة لعملية الهندرة.

لذا فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى عملية منظمة وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت، كما تم تقييم نظام جدولة وتوزيع الاختبارات باستخدام الانترنت و تنفيذ مسح لقياس مدى رضا المستخدمين عن نظام الانترنت والمستخدم منذ عام 2006 .

العديد من العاملين لديهم اتجاهات إيجابية نحو النظام الذي لا يخلو من العيوب والمشكلات.

7-دراسة Ahmed, Francis & Zairi (2007) بعنوان:

### **Business Process Reengineering: Critical Success Factors in higher education.**

عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي (دراسة حالة)، حيث تم تطبيقها على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في ماليزيا، والتي وقامت بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات (BPR) .

و سعت الدراسة إلى مناقشة تلك العوامل الحاسمة للنجاح، وذلك للوصول إلى نموذج واضح يضمن للمؤسسات تنفيذ ناجح لإعادة هندسة العمليات، من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة الرئيسية بحيث يمكن لها أن تساعد مؤسسات التعليم العالي في التخطيط لبرامجها وكذلك تنفيذ تلك البرامج بنجاح.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة للنجاح وهي:

- العمل الجماعي.
- إدارة التغيير الفعالة.
- نظام إدارة الجودة و المكافآت المجزية للعاملين.
- نظم تكنولوجيا المعلومات.
- إدارة المشاريع الفعالة و كافية الموارد المالية.
- خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة.

## 8-دراسة Chieh Wu & Tennant (2005) بعنوان:

### The application of business process reengineering in the UK

العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة UK المتحدة.

هدفت الدراسة إلى تعريف العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة UK المتحدة وقد استخدم الباحث استبانة لجمع معلومات مبدئية عن الشركة التي طبقت منهجية إعادة هندسة العمليات، وذلك للاستقصاء عن مشكلات إعادة هندسة العمليات والتعرف على أهم العوائق والحواجز. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التوصل إلى الأسباب المنطقية لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات، والمتمثلة في ضغوط التنافس الخارجي، والسعي نحو تقليل التكلفة الداخلية، وتحسين المنتج.
- أظهرت الدراسة أن العائق الرئيس لنجاح التطبيق هو استخدام خطط قصيرة المدى و لإيجاد الحلول والتي لا تحقق الأهداف وخاصة بالمشاكل المتعلقة بالأفراد مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
- بينت الدراسة أيضا العوامل المؤدية إلى النجاح، والتي تتضمن تبني طرق استراتيجية تضع في أولوياتها دعم منهجية إعادة هندسة العمليات، والتأكيد على الاهتمام بالعمليات، وذلك من خلال تأسيس شركة ذات أهداف مناسبة، وقياسات تؤكد على التحسن المستمر لفترات طويلة، مع التأكيد على وجود إدارة حافزة للموظفين تسعى إلى إزالة المخاوف المتعلقة بتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات والتأكيد على أنها وسيلة لتحسين الأفراد والتكنولوجيا.

## 9-دراسة Ahadi (2004) بعنوان:

### An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology.

تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على تكنولوجيا المعلومات .

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات، هما: تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، وتشكيل العمليات، و ثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- وجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- أن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

#### خامساً- التعليق على الدراسات السابقة:

تم التطرق الى العديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة وقد تمحورت هذه الدراسات في الفترة الزمنية من(2004-2015 ) وهذا يعني ان هذه الدراسات حديثة ومناسبة ومواكبة للفترة الزمنية التي كتبت فيها هذه الدراسة، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستعرض الاتي :

- اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً في تناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية سواء على الصعيد المحلي أو العربي أو الأجنبي وذلك لما لها من دور رئيسي في خفض التكلفة وزيادة الإنتاج وتحسين الإداء.

- تناولت العديد من الدراسات السابقة دور وواقع إعادة هندسة العمليات في التطوير المؤسسي مثل دراسة(النخالة،2015)،(ريحان،2014)،(أبو رحمة،2012)،(أبو عمشة،2011)،(الشوبكي،2010) ، (النتشة،2009) ، (قاسم،2009) ، (السر،2008) ، (الاغا،2008) ، (عون،2011) ، (بني عيسى،2009) ، (الديحاني،2009) ، (العتيبي،2005) ، (Obi , and Ibezim:2013) ، (Sibhato , and Singh:2012) ، (Goksoy, Ozsoy, and Vayvay:2012)

- تناولت العديد من الدراسات العربية والاجنبية تطوير انموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات في المؤسسات مثل دراسة(الخوaja،2008)،(Abdous and Wuhe :2008) ، (الشهراني،2007) ، (Hesson ,Al-Ameed&Samaka :2007) .

- أجمعت بعض الدراسات العربية والأجنبية أن هناك مجموعة من العوامل الحاسمة الناجحة والمؤثرة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة (Ahmed, Francis &Zairi: 2007) ، (Salimifard, Abbaszadeh , and Ghorbanpur:2010)،(Ahadi:2004) ، ( Chieh Wu & Tennant: 2005) .

- أجمعت بعض الدراسات على انه يوجد تأثير لنظم تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي يتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية عليها مثل دراسة (الشهراني،2007) ،(الكساسبة،2004) ،(Ringim , Razalli , and Hasnan:2012)،(Goksoy, Ozsoy, and Vayvay:2012) ، (Ahmed, Francis & Zairi :2007) ، ( Ahadi:2004) .

## سادساً- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اثراء الاطار النظري للدراسة.
- الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.
- الاطلاع على تجارب الاخرين محليا وعربيا وعالميا.
- المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية.
- الاستفادة في تحليل محاور الدراسة.
- تصميم وتطوير اداة الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## سابعاً- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر الدراسة الأولى التي تتناول دراسة دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة .
- من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية فانه لم يصادف أي دراسة تتناول مبادئ اعادة هندسة العمليات الادارية في القطاع الصحي وتعتبر هذه الدراسة فريدة من نوعها لأنها تتناول هذا القطاع.
- تم تسليط الضوء على الأداء الإداري من عدة جوانب تمثلت في ( جودة الأداء ، تبسيط إجراءات العمل ، حجم الأداء، سرعة الإنجاز ، كفاءة الأداء ) وهذه الجوانب لم يتم تصنيفها بهذه الطريقة في أي دراسة سابقة تناولت الأداء الإداري .

ثامناً- الفجوة البحثية للدراسة:

جدول (1-2): الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>- تركز الدراسة الحالية على مؤسسة من مؤسسات القطاع العام.</p> <p>- ربطت الدراسة الحالية تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بتحسين الأداء الإداري .</p> <p>- طبقت الدراسة الحالية معايير خاصة بالمؤسسات الحكومية في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .</p> <p>- تناولت الدراسة الحالية القطاع الصحي الحكومي .</p> <p>- تناولت الدراسة الحالية معايير خاصة لقياس الأداء الإداري .</p>	<p>- لم تركز الدراسات السابقة على القطاع العام بالصورة الكافية.</p> <p>- لم تربط الدراسات السابقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بتحسين الأداء الإداري.</p> <p>- لم تطبق الدراسات السابقة معايير خاصة بالمؤسسات الحكومية في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.</p> <p>- لم تتناول الدراسات السابقة معايير لقياس الأداء الإداري .</p>	<p>- معظم الدراسات السابقة قد ركزت على القطاع الخاص .</p> <p>- بينت معظم الدراسات السابقة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في تحسين الأداء.</p> <p>- الدراسات السابقة تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية الحكومية وفق معايير عامة.</p> <p>- الدراسات السابقة تناولت قياس الأداء بصورة عامة.</p>

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

المبحث الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الثاني : الأداء الإداري

المبحث الثالث : الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية

## المبحث الأول

### إعادة هندسة العمليات الإدارية

- أولاً: نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
- ثانياً: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية
- ثالثاً: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
- رابعاً: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية
- خامساً: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
- سادساً: أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
- سابعاً: الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- ثامناً: منهجية ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
- تاسعاً: القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
- عاشراً: متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
- الحادي عشر: تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن برامج التطوير الأخرى
- الثاني عشر: إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام
- الثالث عشر: عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام
- الرابع عشر: المعوقات والقيود التي تؤدي لفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام

## أولاً: نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هي عبارة عن كلمة عربية جديدة مركبة (منحوتة) من كلمتي هندسة وإدارة وهي في الواقع ترجمة المصطلح (Business Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال ، ومن ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية ، فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة كما تدل عليه أدبيات هذه الألية وتطبيقها (النتشة،2009:12).

ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة 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 الهندرة 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، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل (العتيبي والحماي،2004:6).

ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، والإستراتيجيات، والهياكل التنظيمية التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال، والخدمات، والمدارس في عالم اليوم، لتساهم في سرعة إنجاز تلك المؤسسات، وجودة أدائها، والتقليل من تكاليفها، ويعد مايكل هامر، وجيمس شامبي، من رواد الهندسة الإدارية "الهندرة"، حيث يرجع الفضل إليهما في إنتشار هذا المدخل (العجمي،2008:40).

ويمكن إرجاع نشأة جذور هذا الفكر إلى ظهور الفكر الإداري القديم، لكن الظهور الفعلي له كان في نهاية التسعينات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتق هذا المفهوم من عدة مداخل إدارية أخرى، حيث إستطاع أن يستفيد من نقاط قوتها، ويتجنب نقاط ضعفها، إلى أن أصبح يعد من أفضل الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر، وتتبع أهميته في تبنيه لإعادة التفكير الأساسي، والجذري للعمليات الإدارية المتبعة ، والهياكل التنظيمية ، وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدفق العمل ، وذلك بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج من حيث الجودة ، والتكلفة ، والسرعة (ريحان،2014:14) .

وقد ذكر (Yahya, 2002 : 102) بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية قدمت عام 1990 كفكرة مبتدعة ومبتكرة في شركة (US) بسبب المنافسة مع الشركات اليابانية.

### ثانياً: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يُعرف مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة هندسة العمليات بأنها : البدء من جديد أي من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ، أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل ، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في تصنيع المنتجات ، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (Hammer & Champy, 1990: 14).

كما عرفها رايموند وبيرجون على أنها : إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية ، من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات الإستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية (Raymond & Bergeon, 1998: 72).

كما وتُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل (Neill & Sohal, 1999: 574).

كما وتُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها : إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة-وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (ديسلر، 2003: 312).

وتُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية (قوي، 2007: 137).

كما وتُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها : التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة للإدارة العليا أيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة ، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحسين مستويات عالية من رضا العملاء (الرُب، 2009: 86-87).

كما عرفها عامر وقنديل بأنها : أحد المداخل الإدارية الحديثة ، الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات ، من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهيكل التنظيمية والقيم والإفتراضات المساندة بشكل غير تقليدي (عامر وقنديل، 2010: 318).

كما وتُعرف على أنها : تحقيق تطوير جوهري وجريء في الأداء ، بهدف زيادة الكفاءة والسرعة والجودة العالية بأقل تكلفة ممكنة ، أي تقوم على البدء من جديد وليس إصلاح أو ترميم أو تحسين للوضع الحالي أو إجراء تغييرات طفيفة وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية غير المجدية ، وترك العمل بالطرق القديمة ، والتفكير بصورة جديدة وإبتكارية في كيفية استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل المطورة ، بالإضافة إلى الإستفادة من التقنيات الحديثة للوصول إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة والوفاء بإحتياجات العميل (أبو رحمة،2012: 62-61).

وقد ذكر روك ( Rock,2003:1) بأن: "إعادة هندسة العمليات هي طريقة لتحسين العمليات وبالتالي تحسين مخرجات المنظمة، وبشكل عام فإن مصطلح BPR يشمل اكتشاف كيف يمكن إجراء العمليات الإدارية الحالية، وكيفية إعادة تصميم هذه العمليات لإنهاء الجهد الضائع، وتحسين الكفاءة، وكيفية تنفيذ التغييرات في العمليات من أجل اكتساب القدرة التنافسية".

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها : التحليل وتصميم سير العمل والعمليات بين المنظمات (Caldas, 2012:8).

#### ثالثاً: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية:

من أجل إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب ان يتحقق لدينا العديد من المبادئ الأساسية ، وقد ذكرها (عقيلي،2001: 51) على النحو التالي :

1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها .

2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها.

3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.

4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.

5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.

6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.

7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

وقد قام مايكل هامر وجيمس شامبي بتحديد سبعة مبادئ أساسية لأداء العمل وتمثل متطلبات تحقيق التحسين الجذري في الأداء وقد كانت على النحو التالي (صبيح،2013: 127-128) :

1. التركيز على العمليات حيث يتم تنفيذ العملية عن طريق مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك.  
2. التركيز على الأفراد التعامل مع الإنسان كأصل أو مصدر قوة وليس كعنصر تكلفة يتعين تخفيضه .

3. التركيز على النتائج تنظيم الأفراد العاملين أو فرق العمل حول النتائج ، وليس المهام .

4. التطوير الذاتي (إدارة الموقف) ربط إتخاذ القرارات بمكان أداء العمل.

5. دمج الأنشطة المتشابهة.

6. الربط بين الأنشطة المتوازنة بدلاً من التكامل بين نتائجها حيث يقوم كل فريق عمل بأداء نشاط ما ، ثم تجميع كل مخرجات كل فرق العمل .

7. التركيز على تكوين قاعدة بيانات متكاملة حيث يتم الحصول على البيانات من مصادرها الأولية ، ولمرة واحدة بما يضمن سلامتها ، وعدم الإزدواجية فيها .

#### رابعاً: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب من الأساليب الإدارية المتبعة يتكون من أربعة عناصر رئيسية:

1. تركيز أكبر على عملاء المنظمة (داخلياً و خارجياً).

2. إعادة تفكير جوهرية في العمليات في المنظمة التي تؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية ، وزمن الدورة.

3. إعادة التنظيم الهيكلي، أي كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية.

4. معلومات ونظم مقاييس جديدة ، أي إستخدام أحدث ما توصلت إليه التقنية للحصول على تحسن في توزيع البيانات، واتخاذ القرارات ( لونيثال،2002: 35).

بينما تتمثل عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية عند هامر وشامبي (1995) على النحو التالي :

1. إعادة التفكير الجوهري : وتعني إن جميع العمليات والإجراءات القديمة يجب ان يقضى عليها ، ويحل محلها أساليب جديدة في العمل ، علاوة على أن إعادة هندسة العمليات تصل إلى الجذور، ولا تقوم بالتغيير المظهري ( مصطفى،2002: 350) .

2. إعادة تصميم العمليات الإدارية : تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً، أو عدداً من المدخلات ، لإخراج مخرجات معينة ، ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية ، أو هياكل، بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل ، من خلال تغيير الوظائف والمهام ، وتغيير الهياكل التنظيمية ، والتغيير السلوكي للأفراد العاملين ( حسين،2007: 29) .

3. إعادة التصميم الجذري : إن الهندسة الإدارية تفترض أن العمليات الماضية، والحالية غير كافية ، ولهذا ينبغي التأكيد بشكل أكثر على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماماً ، والبدء من جديد مع أتباع أساليب ابتكارية ( العجمي،2008: 310) .

4. التحسين المستمر : فلا تعد التحسينات الهامشية في الأداء الكافية ، ولذلك يجب السعي وراء أداء شامل ، ومثير (ثوري) ، والتحسين المثير يحقق تحسناً جذري محسوس ، وطفرة واسعة ونفوق طموح (حسين،2004: 111) .

وتعمل جميع عناصر الهندرة السابق ذكرها في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها ، ويتأثر ببقية العناصر ، فإعادة التفكير في أساسيات تشغيل ، وإدارة مؤسسة ما سوف يقود قياداتها إلى إكتشاف

الأساليب البيروقراطية الخاطئة ، ومن ثم إعادة النظر في الأسس ، التي تحدد أساليب العمل المتبعة ، وما بها من ثغرات ، وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسية التي تتبع من التفكير في أساسيات التشغيل ، وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم ، لإحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء ، كما أن نتائج التحسين الهائلة في معدلات الأداء في مؤسسة ما لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات التشغيل ، والإدارة ، التي تحدد أساليب العمل المتبعة ، وما بها من ثغرات ، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية ، وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود (فهيم، 2010:22-21).

#### خامساً: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

حتى يتم الاستفادة من ركائز إعادة الهندسة وخصائصها في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح ، ولقد تم تحديد هذه الأهداف بما يلي (خليل، 2008: 14، عبدالقادر، 2008: 167):

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 لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .

5. تخفيض التكلفة : من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية 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 تخنقي 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 .

## سادساً: أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

يحقق تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد كثيرة ومتعددة على المؤسسة مما يساعدها على العمل بفعالية وكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات ، ولقد تم تلخيص هذه الفوائد بما يلي (اللوزي،2002:183):

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد 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 إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم .
  5. تتم مكافأة الأفراد وتقاسم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي .
  6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين .
  7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين .
  8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل .
- كما أن هناك تغييرات مهمة تحدث للمؤسسة التي تتبنى مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في الجوانب التالية (الحمادي،2006:155-148):

1. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات . وهذا يضيف على العمل الإداري المسؤولية الجماعية في إنجاز العمليات الإدارية ، فيتم استبدال عمل الإدارات القديمة بإدارة موحدة تقوم بإنجاز العمليات الإدارية بصورة متكاملة ، فيصبح الإنجاز جماعي بعيداً عن الفردية ، مما يضطر الأفراد إلى تحسين مهاراتهم الفردية وقدراتهم لمواكبة تطوير الأعمال .
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة . وذلك لأن المهام البسيطة تزيد من الروتين الإداري والبطء في إنجاز المعاملات والازدواجية والتكرار في نفس العملية الواحدة ، وتجميع هذه العمليات في عملية واحدة مركبة يعمل على القضاء على الروتين والازدواجية والتكرار، كما ويؤدي إلى الاستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية المباشرة وغير

المباشرة ويقلل من مستويات الرقابة والإشراف ، وبذلك يستطيع الموظفون إتمام جميع المعاملات المطلوبة منهم بكفاءة وسرعة عالية بعيداً عن الأعمال الروتينية والإدارة البيروقراطية التي تعاني منها بيئة الوزارة .

3. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلي العمل المستقل (الصلاحيات).

حيث يتحول الموظف الإداري من موظف مقلد وروتيني إلى موظف مبدع ومستقل ويعتمد على المهارات المتوفرة لديه في إنجاز المعاملات الإدارية الموكلة له ، حيث سيوفر له تبني مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية صلاحيات جديدة ومرونة جديدة في تنفيذ الأعمال وثقة أكبر بقدراته الإدارية ، وهذا بدوره سينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء الإداري في الوزارة.

4. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلي التعليم .

حيث ان التدريب يساعد على رفع مستوى القدرات والمهارات لدى الموظفين ، ولكن التعليم يزيد من إدراك وإلمام الموظف بمحيط عمله الإداري ، فيساعد الموظفين على اكتشاف متطلبات العمل الإداري بأنفسهم وترسيخها في أذهانهم ، وزيادة قدرتهم لخلق مجالات عمل مناسبة لهم ، والاستعداد المستمر لتنفيذها .

5. يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلي النتائج .

حيث يتم تقييم العمل الإداري بصورة إجمالية وجماعية ، ويتم تقديم الحوافز والمكافآت على العمل الجماعي المتميز ، وبذلك يكون الإنجاز والنجاح جماعي يشارك فيه الجميع ، بعيداً عن نتائج الإدارة التقليدية السائدة في الوزارة والتي تعتبر أن الأعمال المميزة هي من تميز المدير دون النظر إلى باقي فريق العمل الإداري ، وبذلك تستطيع الوزارة بتغيير ثقافة التحفيز من ثقافة تقليدية غير فعالة إلى ثقافة مميزة تعمل على تحفيز جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة .

6. تتحول معايير الترقية من الأداء إلي المقدرة .

حيث أن الأداء الإداري المتميز يقابل بالمكافأة في برنامج إعادة هندسة العمليات ، أما الترقية إلي المستويات الإدارية الأعلى فتتم عبر القدرات الإدارية المميزة التي يمتلكها الموظف ، وهذا هو المعيار الذي تعتمده إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وهذا بدوره يعمل على إيجاد بيئة من التنافس الداخلي بين الموظفين لرفع قدراتهم الإدارية وتحسينها للوصول إلى مستويات إدارية متقدمة .

7. تتحول القيم من حمائية إلي إنتاجية .

أي يتحول العمل الإداري من مجرد إرضاء المدير والخوف من سخطه وبطشه إلى التركيز على خدمة الموظفين وإتمام أعمالهم الإدارية بكفاءة عالية ومتميزة ، وبذلك تتحسن نوعية وإنتاجية العمل الإداري في الوزارة .

8. يتحول المديرون من مشرفين إلي موجهين .

حيث أن العمليات الإدارية المعقدة والمتداخلة والمتشعبة ستتحول إلى عمليات إدارية مبسطة وسهلة ، فيتحول دور المدير من ممتلك للعملية الإدارية إلى مسهل وداعم لتنفيذها وتقديم الاستشارات اللازمة لذلك

،ويتحول المدير إلى قائد إداري يستطيع متابعة سير العملية الإدارية وتقديم المشورة وتنمية القدرات الخاصة للموظفين التابعين له .

9. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي .

حيث أن القطاع العام عادة ما يتميز بالهيكل التنظيمية الضخمة والهرمية ، لذلك فإن إتمام المعاملات الإدارية بداخله يحتاج إلى خط سير طويل ومتشعب لإتمام هذه المعاملات ، فعند تطبيق إعادة الهندسة لهذه العمليات يصبح فيها الهيكل التنظيمي أفقياً على أساس إتمام العمليات الكاملة بصورة أفقية عبر فرق العمل المتخصصة لإنجاز تلك المعاملات الإدارية.

10. يتحول المسئولون من مراقبين إلى قياديين .

حيث ان تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية سيعمل على تحويل المدراء التنفيذيين من مراقبين إلى قياديين ميدانيين لإتمام والإشراف على المعاملات الإدارية ، ويهتمون بتطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم وتقديم المشورة والدعم الفني والمعنوي .

#### سابعاً: الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية :

يوجد العديد من الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي عند توافرها او توافر بعضها يمكن القول بأنه قد تمت عملية الهندرة (هامر وشامبي،1995:36-39):

1. خصائص أساسية : وهي خصائص تتناول البحث في كيفية القيام بالعملية الإدارية وطرق وأساليب التشغيل مما يدعو إلى إعادة النظر في كل الأساليب المستخدمة في إدارة الأعمال .
2. خصائص جذرية : إحداث تغييرات جذرية في كل أبعاد التنظيم ، وليس إعادة ترميم ما هو قائم ، بل التخلص من كل ما هو قديم في أساليب وطرق العمل وكذلك الهياكل والبناء التنظيمي .
3. خصائص متطورة : إعادة هندسة نظم العمل تتطلب العمل على إحداث تغييرات يترتب عليها تحقيق طفرات هائلة وفائقة في كل أنظمة وعمليات التنظيم .
4. العمليات : وتعني إحداث التغيير في المهام والنشاطات والأساليب وإجراءات تحقيق ذلك بدلاً من التركيز على بيئات العمل .

وهناك العديد من الخصائص التي تميز هذا المبدأ ، وهي على النحو التالي (الرفاعي،2006:13):

1. دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل، الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية .
2. إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، حيث تتم العملية من خلال خطوات منظمة ، بصورة طبيعية ، ولا توجد حدود مصطنعة .
3. تكون العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل .

4. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية، وأهمية، إذ يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع .
5. تعمل الهندسة الإدارية على تخفيض أعمال الإختبار، والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست لها قيمة مضافة .
6. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن ، ويعتبر ذلك هو الطرف الأخر ، ولتجنب الأعمال التي ليست لها قيمة مضافة .
7. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال ، وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات .

#### ثامناً: منهجية ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

لقد قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية والتي يجب إتباعها لتطبيق هذا المفهوم بصورة سليمة ومناسبة (أبوعمشة،2011:58) :

1. الرؤية والتصور : تحديد رؤية العمل بشكل عام ، وتقييم الوضع الحالي من قبل قائد فريق إعادة الهندسة .
  2. الإعداد والتحضير : رسم خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والعوائق والصعوبات التي يمكن أن تواجه التطبيق وتقديم الحلول .
  3. التحليل والتشخيص الشامل : توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوثيقها من نماذج مخصصة للدراسة من خلال مسح واسع النطاق وجمع معلومات للتوصل إلى مواطن الخلل والقصور ، وكيفية التعامل معها .
  4. إعادة التصميم أو البناء : تصميم العمليات بشكل جديد وطرح البدائل المختلفة .
  5. التطبيق والتحول : يعتمد ذلك على التحول بين العنصر البشري والعنصر التقني وخطوات العمل ، بالإضافة الى ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائجه مقارنة بمرحلة ما قبل وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد .
- وقد تم تناول هذه المراحل الخمسة وفق المنهج التالي (عامر وقنديل،2010:320) :
1. المرحلة الأولى (التحضير) :
- وتهدف هذه المرحلة إلى الإستعداد وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم عملية إعادة البناء .
2. المرحلة الثانية (تحديد الأنشطة) :
- ويتم في هذه المرحلة تحديد العملاء ، والعمليات ذات القيمة المضافة والأنشطة المساندة والهياكل التنظيمية والموارد المتاحة مادياً وبشرياً .

### 3. المرحلة الثالثة (التخطيط) :

وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع ، وهي إيضاح مفصل بأهداف إعادة البناء .

### 4. المرحلة الرابعة (وضع الخطط موضع التنفيذ) :

وفيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ ، حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسندة إليها ، ومحاولة القضاء على أي صعوبات تحول دون إحداث التطوير المطلوب .

### 5. المرحلة الخامسة (متابعة الخطة) :

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة البناء في تحقيق الأهداف اللازمة لإحداث التطوير والتحسين الجذري للمؤسسة من حيث رضا العملاء .

وأيضاً من المناهج الناجحة والمميزة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إستراتيجية هامر وشامبي والتي تتكون من ست خطوات (صبيح،2013:127) :

1. التعريف بإعادة الهندسة : حيث يتم في تلك الخطوات التعريف بإعادة هندسة العمليات ، والممارسات المطلوبة من العاملين بإتجاه تطبيق إعادة الهندسة ، والإسهامات التي يجب أن يقدمها كل فرد في المنظمة.

2. تحديد العمليات : حيث يتم التعرف على جميع العمليات ، وتحديد العوامل الخارجية المؤثرة ، مثل رغبات متلقي الخدمة ، وفي تلك الخطوة يتم تجميع العمليات في جداول ، مع ترتيبها حسب الأهمية .

3. إختيار العمليات : حيث يتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها إختيار العمليات التي يجب أن تعاد هندستها ، والعمليات التي يتم التخلص منها ، ولعل أهم مصادر تلك المعايير حاجات متلقي الخدمة ، والقيمة المضافة ، والتكلفة .

4. تفهم العمليات المختارة : وفي تلك الخطوة يستعان بالتكنولوجيا في عمليات التحليل ، حيث يكون التحليل مركزاً على العمليات دون الأخذ بالإعتبار الوظائف التي يجب إستبعادها تماماً من العملية .

5. إعادة بناء العمليات المختارة : حيث يتم التركيز في تلك الخطوة على إعادة بناء العمليات التي تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية من فرق إعادة الهندسة ، كما يجب أن تؤخذ في الإعتبار ضرورة التركيز على الجوانب الفنية للعمليات ، إلى جانب الأخذ في الإعتبار العوامل المتعلقة ببيئة العمل .

6. تطبيق العمليات : حيث يتم تطبيق العمليات بعد إنجاز الخطوات الخمس السابقة ، مع متابعة الأداء بهدف تحسين ذلك الأداء .

### تاسعاً: القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

يعتمد نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على وجود قيادة قوية مقتنعة بالتغيير ، وقادرة على المشاركة الفعالة فيه ، وتتوافر لديهم المهارات الضرورية اللازمة لإدارة عمليات إعادة الهندسة ، وأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في إنجاح ذلك (هامر وشامبي،1995:67):

1. قائد عملية إعادة البناء : يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة ، والمعنيين بها .
2. صاحب العملية التي يعاد بناؤها : وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين ، أو عمليات معينة .
3. فريق العمل (داخلي وخارجي ) : وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة هندسة الإدارة ، من تشخيص ، وتصميم ، وتنفيذ .
4. لجنة الفكر : وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء .

#### عاشراً: متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

حتى يتم نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها العديد من الشروط اللازمة لذلك ، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي (عبدالحفيظ،2003:124-134 ) :

1. وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل ، وأثناء ، وبعد الإنهاء من المشروع .
2. صياغة وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة ، ويجب أن تحقق رسالة وأهداف المنظمة .
3. التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع ، ومناقشتها ، والموافقة عليها من قبل البدء فيه .
4. إستخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة يكون النجاح أكبر للهندرة .
5. الإختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية ، وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لإختيارهم ، وضرورة إقتناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به إذ يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم .
6. وضع حلول تؤدي إلى تغيير هائل ، وفي نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة .
7. عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية .
8. متابعة تطبيق الخطة وذلك بإصدار تقارير دورية .
9. عدم حل فريق التطبيق حتى الإنهاء تماماً من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة .
10. عدم الإستعجال في إعلان النتائج ، والتأكد من مراجعة التوصيات الجديدة .

ويمكن إضافة العديد من الشروط إضافةً لما سبق على النحو التالي (الهوري،2005:135-136 ) :

1. تكوين فرق عمل متعددة التخصصات ، والوظائف تشمل أفراد من مستويات إدارية مناسبة يتوافر فيها المهارات الملائمة .
2. ضرورة تحديد النتائج المرغوبة من خلال رؤية كل نتيجة مرغوبة كعملية مستمرة عبر الإدارات ، أو الأقسام المختلفة في المنظمة ، والإبتعاد عن تحليل عمل كل إدارة ، أو كل وظيفة .
3. التركيز على القيمة المضافة من كل عملية بدلاً من المهام التفصيلية التي تتكون منها تلك العملية .

4. إتخاذ القرارات الصعبة في المشاكل وعدم التردد .  
5. ربط الأنشطة المختلفة بعملياتها ، والتأكد من أن الأنشطة يتم القيام بها في وضعها الطبيعي .

الحادي عشر: تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن برامج التطوير الأخرى:

تتميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن مداخل التطوير التنظيمي الأخرى في مجال الإدارة في مجموعة من النقاط التي يمكن إيجازها في الجدول التالي :

جدول(1-3) تميز الهندرة عن برامج التطوير الأخرى

إعادة التصميم Reorganizing	الآلية "الامتة" Automation	إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهيكلة Restructuring	تخفيض الحجم Downsizing إعادة التصميم Redesing	إعادة الهندسة Reengineering	مفاهيم التغيير الأبعاد
المنظمة بالكامل باستثناء العمليات	تطبيقات التكنولوجيا	حاجات الزبائن	العلاقات بين المستويات الإدارية	حجم القوى العاملة	كل شيء في المنظمة	مجالات البحث
التنظيم(توسيع أو تقليص المنظمة افقيا او عموديا	النظم	من القاعدة إلى القمة	الهيكل التنظيمي	القوى العاملة والمهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها	الإجراءات	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	إتجاهات تدفقات العملية الإدارية	التركيز
تدرجية	تراكمية /تدرجية	تراكمية /تدرجية	تراكمية /تدرجية	تراكمية /تدرجية	خارقة وسريعة وجذرية	أهداف التغيير

المصدر: ريموند مانجانيلي، مارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة، ترجمة محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع ،خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال)، القاهرة، 1995، ص02.

ومن خلال الجدول نرى أن الاختلاف بين مفهوم إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى ينتج عنه خلط بينها وبين هذه المداخل، ذلك أن هناك العديد من التصورات الخاطئة عن جوهر مفهوم إعادة الهندسة، تمر المنظمات مرات عديدة بإعادة تنظيم ضخمة وتسميها إعادة هندسة، وتخفض أخرى العاملين فيها إلي النصف وتسميها إعادة هندسة، ومازالت أخرى تتخذ برامج الكفاءة التي تنفذها وتسميها إعادة هندسة، وبذلك يمكن القول ما يلي (غانم، 2006:5-6):

- ليست إعادة الهندسة "إعادة تنظيم"؛ حيث تتطلب إعادة الهندسة إلي الشغل المطلوب عمله، وليس إلي كيف تهيكّل المنظمة، وتعرف أبنية المنظمة فقط بعد تصميم العمليات الضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات لمستهلكي المنظمة، فتصمّم بنية المنظمة بحيث تعزز على أفضل نحو تلك العملية.
  - ليست إعادة الهندسة "تخفيض الحجم"، لأن تخفيض الحجم يركز علي تخفيض عدد العاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات، أما إعادة الهندسة فتركز علي التفكير من جديد في الشغل من الألف إلي الياء، مستبعدة الشغل غير الضروري، وباحثة عن أفضل الطرق لأداء الشغل الضروري.
  - ليست إعادة الهندسة مجرد جعل المنظمة ذات كفاءة، لأنه يمكن أن تحصل علي أكفأ منظمة في العالم، ولكنها تبقى عديمة القيمة إذا لم تخدم المستهلكين بفاعلية، إذا لم تؤد رسالتها، وبذلك فإن إعادة الهندسة تتعلق بخلق قيمة من وجهة نظر المستهلك، قد يعرف المستهلك القيمة بأنها تكلفة منخفضة، أو جودة عالية، أو استجابة في الوقت المناسب.
- وبذلك يعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم مداخل التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تحسين الأداء (Michela & Carlotta, 2012:277).

ومن خلال إطلاع الباحث على الفروقات الواضحة بين الأساليب الإدارية في الجدول السابق، تبين له أن أنسب مجال للدراسة التي أراد القيام بها في تحسين العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة كان هو تبني أسلوب إعادة الهندسة، وذلك لأن نطاق التغيير فيه يركز على العمليات الإدارية ويركز على إتجاه تدفق العملية الإدارية، ويعطي نتائج خارقة وسريعة وجذرية في مستويات الأداء الإداري.

### الثاني عشر: إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام :

وصف (Hutton 1996) عدد من الخصائص التي تميز منظمات قطاع الحكومي وتلك الخصائص يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير. وتشمل:

1. الهياكل التنظيمية الجامدة .
  2. الثقافة التنظيمية .
  3. عدم إمكانية تخطي الحدود، تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات .
  4. أن التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائي .
  5. التعارض والتضارب في أداء الأعمال والمبادرات .
  6. التوقعات الغير واقعية- نظراً لتعدد الأنشطة .
  7. الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع العام .
- وهذه العناصر لها تأثيرها الخاص على المنظمات الحكومية ولا يمكن بحال من الأحوال تعميم تلك الخصائص على منظمات القطاع الخاص. فعلى سبيل المثال، الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ستتأثر بشكل أساسي في المنظمات الحكومية نظراً لتركيز إعادة الهندسة على مفاهيم كالإبداع والتمكين.

وهذه المفاهيم تعتبر موضوعات حديثة على ثقافة المنظمات الحكومية ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، لذلك تبرز الحاجة لأحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية . وبناء على ذلك، يقترح Hutton الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي.

مع توافر تلك الاختلافات وأهميتها للتمييز بين المنظمات الحكومية والخاصة إلا أن تجارب العديد من المنظمات الحكومية والخاصة أظهرت أنها تعاني من صعوبات متماثلة عند تنفيذ إعادة هندسة العمليات. (العتيبي والحماي، 2004: 9-10) .

### الثالث عشر: عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام :

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح ، ومن تلك المتطلبات :

#### 1. الإستراتيجية :

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية اعضاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (العتيبي والحماي، 2004: 11) . وقد عزى نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية. (Chan and Chung, 1997: 211-223). وتُعرف الإستراتيجية على أنها "وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة ، وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها ، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة (الدوري، 2010: 25).

ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها ، فإن ذلك يتطلب إتخاذ قرارات حول التالي (الفرا، 2005: 8):

- تحديد قيم المؤسسة ، وغرضها ، ورسالتها .
- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة .
- إختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل .

#### 2. التزام وقناعة الإدارة العليا :

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الادارة العليا في المنظمة، بضرورة الحاجة لتبنى برنامج لإعادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، (العتيبي والحماي، 2004: 11) .

إن نجاح تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، يتوقف على مدى التزام ودعم الإدارة العليا وقناعتها بذلك ، وهذه القناعة تتمثل في ربط إعادة هندسة العمليات الإدارية ، في الرؤية والأهداف الإستراتيجية في الوزارة ، من خلال وضع رؤية واضحة لبرامج إعادة هندسة العمليات

الإدارية متمثلة في الطموحات التي تسعى الوزارة لتحقيقها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، للتعرف على المخاطر والفرص التي تستطيع الوزارة تجنبها أو استغلالها، لإنجاح إعادة الهندسة الإدارية في الوزارة. ويكمن دور الإدارة العليا في إحداث التغييرات المطلوبة في الهيكل والعلاقات التنظيمية ، ومواجهة التحديات في مراحل التطبيق ، وخلق أجواء من الثقة المتبادلة بين الموظفين ، والإعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي في تنفيذ الأعمال ، وتحقيق اللامركزية في إتمام العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية وتحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي ، وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك ، وإيجاد قنوات من الاتصالات الفعالة بين الموظفين لتحفيزهم على تبني الأساليب التغييرية الحديثة. ومما سبق يرى الباحث مدى أهمية دعم الإدارة العليا في الوزارة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، حيث أن نجاح أو فشل تطبيقها يعود بالدرجة الأولى إلى مدى تبني الإدارة العليا لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة .

### 3. تكنولوجيا المعلومات :

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ أنه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فإن الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43 % من المدراء في العالم مقتنعون بأن القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات، ( القصيمي،2009:5) .

والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعيشه العالم اليوم ، يملئ على الشعوب ومن خلفها قادتها السياسيين والاقتصاديين واجبات عديدة ، يقف في مقدمتها ، العمل على استقدام واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مفاصل الحياة اليومية ، العملية منها والعملية والتعليمية على وجه الخصوص ، وذلك للتخلص أولاً من نمط الأساليب والطرق التقليدية التقنيية ، وثانياً محاولة مواكبة التقدم والتطوير الذي تزخر به دول العالم المتقدم،(القاسم،2005:3-7) .

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري ، حيث ساهم التقدم في أنظمة الكمبيوتر والحاسبات الإلكترونية والبرمجيات في تسهيل عملية الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلئم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد ، كذلك يسهل عملية الدراسات والبحوث والاستشارات،(اللوزي،2002:148-151) .

ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، وقد ركز Hammer (1990) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة ( العتيبي والحمامي،2004:12) .

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات مفتاح تنفيذ BPR ، حيث أن استخدامها يتحدى الافتراضات الكامنة في إجراءات العمل التي وجدت ما قبل ظهور تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات الحديثة، وأن قلب عملية إعادة الهندسة هو التفكير غير المستمر (thinking discontinuous) والذي يعتبر طريقة للتخلي عن القواعد التي عفا عليها الزمن، والافتراضات الأساسية التي تكمن وراء العمليات (Stefanescu&et,2007:96).

أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية(النجار،2005:181).

- الإعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت .  
- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد .

- الإستفاد من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يتمكن الإستفادة من المركزية واللامركزية .

- التحول من مركزية القرارات إلى شبكة القرارات، حتى يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار .

- إرسال التقارير الفورية online دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول .

- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة .

- التحول من البحث عن الأشياء إلى كتب تقول لك الأشياء تحت هنا(بحوث التسويق).

- التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً .

#### 4. الإتصال :

يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى التغييرات المصاحبة له . تحتاج المنظمة لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها. حيث تعتبر عملية الإتصال ضرورية لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة، (العنبي والحمامي،2004:12) .

وتعتبر الإتصالات الإدارية ضرورية لإستقرار ونجاح العمل الإداري داخل الوزارة.

#### 5. تمكين العاملين :

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين و إدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة ، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ، ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة ، (لعنبي والحمامي،2004:12-13) .

ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات ، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها ، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى منظمة الممكنة ، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة ، ( الضلاعين،2010:71).

ويمكن تعريف التمكين الإداري على أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم ، وتنمية قدراتهم الفردية ، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة (البيطار،2014:32).

ومما يحققه التمكين الإداري في المنظمات الإدارية ما يلي (الإبراهيم وآخرون،2008:16):

- يحقق (التمكين) زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز ( التمكين) على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات .
- يستهدف (تمكين العاملين) استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- يجعل (التمكين) الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل .

- يجعل (التمكين) الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .

ويرى الباحث أن تمكين الموظفين الإداريين في وزارة الصحة الفلسطينية يكون عبر منحهم حرية واسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وذلك من خلال زيادة نطاق تفويض السلطة لهم ، وتدريبهم لتطوير مهاراتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية ، وتحفيزهم على ذلك ، وتطوير بيئة العمل الإداري الجماعي لهم ، وتوفير الموارد اللازمة لذلك .

## 6. الإستعداد للتغيير :

أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير، وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة ويتضمن الإستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق (ديسلر،2003:296).

وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير، وأكد كل من (Hammer and Stanton 1995) على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة ( العتيبي والحمامي،2004:13) .

والتغيير قد يحدث في مجالات متعددة، قد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري MANAGERIAL DEVELOPMENT والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب ، كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية واجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT أي التطوير التنظيمي وعادة ما ينصب محور هذا التغيير على الجوانب التالية.(ديسلر،2003:298)

#### أ. التغيير في الإستراتيجية :

عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي باعادة النظر في استراتيجية الشركة ورسالتها وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا وهيكـل الثقافة التنظيمية ، قد يكون تغيير الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الاستراتيجية الوظيفية.

#### ب. التغيير في الثقافة التنظيمية :

إن إحداث تغيير في إستراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها،ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة ، فعلى سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جميع أفراد المنظمة ،وذلك لترويج هيكـل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل،وتلعب إدارة الأفراد دوراً هاماً في إحداث التغيير (ديسلر،2003:298).

#### ج. التغيير في الهيكل التنظيمي :

التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي : إعادة التنظيم ، إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات ،(ديسلر،2003:299).

#### د. إعادة تصميم المهام :

إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسؤولية اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق،(مرزوق،2006:22).

#### هـ. التغيير التكنولوجي :

يستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج ، أو نظام جديد في فرز وإختيار الأفراد الجدد ، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين ،(ديسلر،2003:299).

و. إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد :

ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات، (عبدالباقي، 2003:374).

**الرابع عشر: 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 والتي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة في القطاع العام ، ويمكن إجمال ذلك في المعوقات التالية (ريحان، 2014:50-51) .

1. ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة ، وعدم وجود رؤية واضحة لديها إتجاه هذا المفهوم .
2. تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة حالياً ، وسيطرة البيروقراطية على نظام الإدارة .
3. محاولة إصلاح العمليات الإدارية المتبعة في النظام عند تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بدلاً من تغييرها جذرياً .
4. تركيز الإصلاح على الإدارات ، والهيكل التنظيمي المتبع فيها ، وعدم التركيز على العمليات الإدارية التي تمارسها هذه الإدارات .
5. تجاهل قيم الناس ، وثقافة المنظمة .
6. إستغراق وقت وجهد كبير في دراسة الوضع الحالي من قبل الإدارة المركزية .
7. غياب تبادل الخبرات ، والإستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدول المجاورة .
8. ضالة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد .
9. عدم الإستفادة من تقنية المعلومات الحديثة .
10. المقاومة للتغيير والخوف من الفشل ، وذلك بسبب محدودية الوعي بأهمية هندسة العمليات الإدارية
11. عدم تخصيص موارد مالية كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية .
12. قلة الدورات التدريبية لإعادة تدريب ، وتطوير الأشخاص الذين يقومون بعملية الهندرة .
13. عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات ، من أجل إنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة .
14. ضعف الحوافز المادية ، والمعنوية للمدراء والموظفين .
15. عدم الإستفادة من تقنية المعلومات الحديثة .
16. الإكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات .

17. إستخدام التفكير الإستنتاجي في إكتشاف الأخطاء والعمل على حلها ، بينما هندسة العمليات تبنى على التفكير الإستقرائي ( أي إستقراء الحلول الإيجابية ثم البحث عن المشكلات التي يجب علاجها ) .
18. القيم السائدة عند المدراء ، وعدم ميلهم إلى التغيير ، والحفاظ على الروتين السائد .
19. قلة الموارد البشرية المؤهلة ، والمدرية للقيام بمهام إعادة هندسة العمليات الإدارية .
- 20 . ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الموظفين والمدراء ، في حين أن التمكن التقني يستلزم إتقان اللغة الانجليزية .
- 21 . ضعف مهارات إستخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين الإداريين ، وهو جزء أساسي في إعادة هندسة العمليات الإدارية .

## المبحث الثاني

### الأداء الإداري

- أولاً: تعريف الأداء الإداري
- ثانياً: مكونات الأداء الإداري
- ثالثاً: قياس الأداء الإداري
- رابعاً: أهمية قياس الأداء الإداري
- خامساً: أهداف قياس الأداء الإداري
- سادساً: فاعلية الأداء الإداري
- سابعاً: طرق وأليات تحسين الأداء الإداري

## أولاً: تعريف الأداء الإداري :

يُعرف الأداء الإداري بأنه : ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك (مجبر، 1994: 49).

كما يُعرف بأنه : إنجاز الفرد ما يُسند إليه من مهمات بكفاءة وفاعلية (الشامان، 2001: 133).

ويُعرف الأداء الإداري بأنه : مقدرة العاملين في المنظمات على القيام بالمهام والواجبات والمسئوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية ، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل وهيكل تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة ، ويتصف بوضوح المسئوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نظم إتصالات فعالة (شاهين، 2010: 41).

ويُعرف الأداء الإداري في المؤسسة الحكومية بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، والأداء الإداري بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد (العلمي، 2006: 1136).

1. أداء الموظفين في إطار وحداتهم التنظيمية .
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

## ثانياً: مكونات الأداء الإداري :

تعتبر وظائف الإدارة هي المكون الأساسي لأي عملية أو أداء إداري ، حيث من خلالها يتم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية .

وهناك شبه إتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أساسية ، والتي تكون في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية وهذه الوظائف هي : التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة (مصطفى، 2005: 7).

## ثالثاً: قياس الأداء الإداري :

موضوع قياس الأداء من الموضوعات الإدارية الهامة التي يهتم بها الإداريون الحكوميون الراغبون في تحقيق الإنجازات المتقدمة، وراغبى الدقة في تحركات منظماتهم الحكومية، وكذلك العاملين معهم، والمديرون المختصون في اقتحام الصعوبات وتحدي المعوقات بصورة علمية رصينة ، وتهدف عملية تقييم أداء الموظفين الإداري إلى الحكم على مدى التوافق بين خصائص وصفات الموظف وبين خصائص العمل الذي يقوم به. وتهدف الإدارة من وراء التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله المنوط به

إلى توفير أساس يمكن بناءً عليه اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادات الرواتب، الترقية، والنقل وغير ذلك من شئون الموظفين ( السلمي، 1983: 343).

وقياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع كافة العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حده ، ثم القياس الجمعي لها، ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح ، بحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً لجميع العمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.(العلمي، 2006: 1136) عندما قام الباحث بمراجعة الأدبيات التي تناولت الأداء ، وجد أن معظم هذه الدراسات يتناول الأداء بصورة مجملّة ويطبق عليها دراسته ، وهناك عدد قليل من الدراسات تطرق إلى الأداء من حيث الكفاءة والفاعلية ، ولكن الباحث أراد أن يتطرق إلى جوانب أكثر يمكن قياسها عبر الأداء ، لإضافة أبعاد جديدة للأداء الإداري يمكن قياسها في هذه الدراسة ، لذلك قام بمراجعة عدد كبير من الدراسات التي تناولت الأداء وقام بوضع مصفوفة من خلالها إستطاع الوصول إلى أبعاد الأداء الإداري التي يمكن قياسها في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة .

### جدول(2-3)

#### جوانب الأداء التي يمكن قياسها في وزارة الصحة الفلسطينية

الدراسة أبعاد الأداء	(السقا، 2013)	(إدريس والغالبى، 2009)	(عربي، 2012)	(السكر، 2013)
نوعية الأداء(جودة الأداء)	X	X	X	X
تبسيط إجراءات العمل	----	----	X	X
حجم الأداء	X	X	X	X
سرعة الإنجاز	X	X	X	X
كفاءة الأداء	X	X	X	X

المصدر: جرد أجراه الباحث 2015

ويرى الباحث من خلال الجدول أن معظم الدراسات التي تطرقت إلى قياس الأداء من عدة أبعاد هي دراسات حديثة مما يدل على الرغبة في البحث عن جوانب جديدة يمكن قياسها في الأداء ، وبذلك سيتناول الباحث في هذه الدراسة ما أجمعت عليه هذه الدراسات وفق الأبعاد التالية : نوعية الأداء، تبسيط إجراءات العمل، حجم الأداء ،سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء .

## 1- نوعية الأداء: ( جودة الأداء)

الجودة هي خصائص المنتجات أو الخدمات التي ترضي احتياجات الزبائن ، والجودة تعني الخلو من أي عيوب أو اخطاء ، ويُعبر عنها بنسبة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إلى إجمالي الوحدات المجملة (إدريس والغالبى،2009:77-78).

وفي وزارة الصحة الفلسطينية تمثل نوعية الأداء الدرجة التي يؤدي فيها العمل الإداري بدقة وجودة ، والعمل على زيادة مستوى جودة الخدمات الإدارية من حيث الوضوح والشفافية .

## 2- تبسيط إجراءات العمل :

وتمثل درجة تبسيط إجراءات العمل من حيث تحسين تصميم العمليات الإدارية وتوضيح المهام والواجبات الإدارية على الموظفين ، ودرجة سهولة وبساطة إنجاز المعاملات الإدارية بكل دقة وموضوعية بعيداً عن التعقيد والازدواجية والتكرار والمبالغة في الإجراءات (السكر،2013: 37).

## 3- حجم الأداء:

وتمثل حجم الأعمال الإدارية المنجزة ، وتكون عبر رفع معدلات إنجاز المعاملات الإدارية بمقدرة الموظفين على حل مشكلات العمل الإداري اليومي، ووضوح الإجراءات المتبعة لديهم ، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة ودقة لإتمام المعاملات الإدارية (السكر،2013: 37) .

## 4- سرعة الإنجاز :

وهو مدى إنجاز العمل بشكل صحيح في الوقت المحدد له (معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء) ، والتوقيت يعبر عنه بقسمة عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة (إدريس والغالبى،2009:77-78).

وتمثل خفض الوقت اللازم لإتمام المعاملات الإدارية بكل سهولة ووضوح وحفظ الحقوق فيها لجميع الموظفين، فلا يكون ذلك على حساب الدقة والنزاهة والجودة في إنهاء المعاملات ، وتبين مدى سرعة اتخاذ القرارات الإدارية بالاستناد إلى التكنولوجيا والصلاحيات المتوفرة .

## 5- كفاءة الأداء:

وهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة ، ويمكن قياسها بقسمة كمية أو قيمة المخرجات على كمية أو قيمة المدخلات (عامر،2011:239).

وتمثل زيادة كفاءة العمل الإداري في الوزارة عبر خفض التكاليف المالية ، وخفض عدد ساعات العمل اللازمة لإنجاز المعاملات الإدارية ، وبذلك يتم خفض مستوى ضغط العمل الإداري ، ورفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين داخل الوزارة لشعورهم بالرضا عن إنجاز المعاملات الإدارية اللازمة لهم في الوقت المحدد وبكل كفاءة ودقة عالية .

#### رابعاً: أهمية قياس الأداء الإداري :

تتنامي أهمية قياس الأداء الإداري بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لخدمة العمليات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتدريبية والوظيفية والمالية والرقابية في المؤسسات الحكومية ، وأهميته تتدرج في التالي ( العلي والمطيري، 1996: 16) :

1. قياس الأداء الإداري بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع وبيان إيجابياته وسلبياته ، يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير وتحسين الأداء وإعادة التنظيم .
2. يبرز قياس الأداء المجالات التي ينبغي أن تُمنح أولوية في اختيار برامج التدريب للموظفين في مجال أعمالهم المنوطة بهم .
3. يدعم مقياس الأداء سياسة ترشيد الإنفاق من خلال ما يقدمه من موازنة بين مدخلات العمل ومخرجاته، وترشيد خطة تنمية الموارد البشرية ( الموظفين العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية ) ، بالتركيز على معالجة أوجه القصور والضعف التي تشير إليها نتائج قياس الأداء .

#### خامساً: أهداف قياس الأداء الإداري :

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أهداف قياس واقع الأداء الإداري في المنظمات ، ويمكن تلخيص هذه الأهداف بما يلي : (شاويش، 2005: 87)

##### 1. الترقية والنقل :

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته .

##### 2. تقييم المشرفين والمديرين :

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

##### 3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور :

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم .

##### 4. مقياس أو معيار :

ذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .

##### 5. تقديم المشورة :

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافظاً للتطوير الشخصي ومقياساً له .

#### 6. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع :

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

#### 7. إكتشاف الإحتياجات التدريبية :

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

#### سادساً: فاعلية الأداء الإداري :

لكي تحقق المؤسسة فاعلية أداء إداري مرتفعة لابد لها من مراعاة الامور التالية:

1. تحديد هدف المؤسسة : أولاً ومن ثم العمل على تحقيقها ، ويعد مؤشراً على فاعلية الأداء.
2. معرفة ثقافة المؤسسة : معرفة القيم لدى مكونات المؤسسة وأخذها بالحسبان عند التخطيط ، والتنفيذ والتصميم ، وهذه المعرفة تساعد في تحقيق فاعلية الأداء .
3. تعدد مكونات المؤسسة : والتي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المؤسسة وأفرادها في مستوياتهم المختلفة والمكونات الخارجية والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي ، والمؤسسات ، والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها كما تستطيع المؤسسة تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي لزيادة دافعيتهم للعمل أو إعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض ، وتوفير برامج مساعدة تمنح حوافز مادية ومعنوية ، وعقد دورات تدريبية لهم . ( الصليبي، 2008: 116)

#### سابعاً: طرق وأليات تحسين الأداء الإداري :

لكي يتم تحسين الأداء الإداري في أي مؤسسة ، يجب علينا القيام ببعض الإجراءات لتحقيق ذلك وفق الخطوات التالية : (عباس، 2003: 157)

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : يمثل تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن المعيار أهمية عند كل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية .

2. الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين : يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين ، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل ، حيث إن

الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز ، إضافة للمتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

**3. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء كوضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى .

**4. الإتصالات المباشرة :** تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة .

ويرى باحثون بأن هناك ثلاثة مستويات لتحسين الأداء وهي كما يلي : (الفايدي، 2008: 87)

**1. تحسين أداء الموظف :** يعد تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، و هناك عدة وسائل لإحداث التغيير في أداء الموظف وهي :

- التركيز على جوانب القوة وعلى ما يجب فعله أولاً ، و إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع جوانب الضعف لدى الموظف .

- إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه .

- ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات و أهداف الموظف .

**2. تحسين الوظيفة :** يعطي تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء ، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق قدرات الموظف ومهاراته أو تحتوي على مهام غير مناسبة .

**3. تحسين بيئة العمل :** ويتم التحسين في بيئة العمل لضمان تحسين الأداء بمعرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة ، ومدى مناسبة الاتصالات ووضوحها ، والمسؤولية .

كما ان هناك مدخل لتحسين الأداء الإداري هو مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية ، ونورد مراحل تطبيق هذا المدخل على النحو التالي : (عبدالمنعم، 1997: 22-21)

**1. مرحلة الإعداد :** ويتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والافتناع بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها .

**2. مرحلة الفحص والتنقيب :** تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.

### 3. مرحلة التطبيق : ويتم في هذه المرحلة القيام بما يلي :

- تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة .
- تحديد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة .
- تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل .
- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة.
- تحديد مستويات الأداء الحالية .
- تقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات السابق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم .

4. مرحلة وضع إستراتيجية تحسين الأداء : يتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل ، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة من ناحية جديدة .

5. مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء : يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة بإتباع أسلوب المصفوفة الشبكية، بما يؤهلهم للإمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب دون الآخر وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم .

6. مرحلة المراجعة والمتابعة : إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات ، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي .

### المبحث الثالث

#### الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية

- مقدمة
- النظام الصحي الفلسطيني في عهد الاحتلال الإسرائيلي
- وزارة الصحة الفلسطينية في عهد السلطة الفلسطينية
- وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بعد عام 2006
- الجهات المشرفة على القطاع الصحي
- الأداء الإداري في الوزارة

## مقدمة :

وزارة الصحة الفلسطينية هي الوزارة المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية المنتمية إلى القطاع العام، وتقوم هذه الوزارة أيضاً بعمل الإحصاءات المتعلقة بالصحة في دولة فلسطين .

### النظام الصحي الفلسطيني في عهد الاحتلال الإسرائيلي :

لقد قامت سياسة سلطات الاحتلال الإسرائيلي في المجال الصحي على عدة نقاط رئيسية أهمها :

1. إبقاء المؤسسات والخدمات الصحية على ما كانت عليه قبل الإحتلال عام 1967 وعدم وضع اية خطط وبرامج جديدة لتطوير هذه الخدمات .
2. منع تطوير أو إنشاء مؤسسات صحية أهلية أو خيرية والتي كان من شأنها تعويض العجز في مجال الرعاية الصحية للمواطنين من قبل المؤسسات الصحية الحكومية .
3. عملت سلطات الاحتلال بشكل مبرمج على ربط المؤسسات الصحية الفلسطينية بالمؤسسات الإسرائيلية مستهدفة بذلك إذابة الكيان الفلسطيني ، وإحاقه بنظام الإحتلال ، فتنظيم وإدارة ومالية الخدمات الصحية في الأراضي المحتلة كانت تقع تحت السيطرة المباشرة للسلطات المحتلة (وزارة الصحة الفلسطينية،2014).

### وزارة الصحة الفلسطينية في عهد السلطة الفلسطينية :

وزارة الصحة الفلسطينية وضعت المبادئ الإرشادية لتحقيق استراتيجياتها الوطنية التطويرية للقطاع الصحي حيث وضعت وزارة الصحة في سلم أولوياتها تطوير القطاع الصحي، عبر تطوير الخدمة الصحية المقدمة للمرضى وساعد في ذلك سماح العديد من المتبرعين والجهات الداعمة في حينها في سرعة التمدد في النظام الصحي العام، وذلك عبر وضع الخطط الإستراتيجية طويلة المدى عبر تحديد رؤويا وأهداف القطاع الصحي (Summary report,2007: 2) .

### وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بعد عام 2006:

منذ أن فرض الاحتلال الصهيوني حصاره على قطاع غزة ، أصبحت الموارد الصحية من أدوية ومستهلكات وأجهزة ومعدات ووقود تتعرض للنقص الدائم ، وفي بعض الأشهر فقدت بعض أصناف الأدوية مما أثر بالسلب على واقع الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين ، وشكل عدم الاستقرار السياسي والوضع الأمني السائد عائقين أساسيين في تنفيذ الخطط التطويرية وفي تيسير الحصول على خدمات الرعاية الصحية ، كما أثر هذا العاملان على تمكين الوزارة من القيام بدورها الرئيسي كمنظم ومنسق ومراقب ومقيم للنظام الصحي الفلسطيني (وزارة الصحة الفلسطينية،2014).

فعلی الرغم من صعوبة الواقع الصحي والوضع الدائم من الحصار وشح الموارد حافظت وزارة الصحة على الوضع القائم دون تراجع في تقديم الخدمات الصحية ، بل دأبت خلال السنوات الماضية في تطوير الخدمات الصحية على جميع المستويات كما ونوعاً (تقرير عن مركز المعلومات الصحية، 2012). ولقد عصفت عدة أزمات متتابعة في وزارة الصحة الفلسطينية طيلة هذه المرحلة مثل نقص في الأدوية والمستلزمات الطبية ، وأزمة نقص إمدادات الوقود والكهرباء ، وأزمة منع مرضى قطاع غزة من السفر للعلاج بالخارج ، وأزمة تعطل العديد من الأجهزة الطبية الضرورية للخدمة الصحية وعدم إمكانية توفير قطع غيار لها بسبب الحصار وشح الموارد المالية ، وأزمة الثلاث حروب المتعاقبة والتي استنفذت الكثير من قدرات الوزارة وأرهقت مؤسسات العمل الصحي في قطاع غزة ، وأزمة استتلاف عدد موظفي وزارة الصحة الفلسطينية والإضرابات المسيسة وفصل الرواتب .

وبذلك يرى الباحث أن قدرة وزارة الصحة الفلسطينية على الإستمرار في تقديم الخدمة الصحية في هذه الظروف الصعبة يعتبر تحدي رهيب إستطاعت الوزارة من كسره والتفوق عليه ، وهذا يدل على أن الكادر القائم على إدارة العمل الصحي والإداري في الوزارة كادر مميز وقادر على العطاء في كل الظروف والأزمات .

### الجهات المشرفة على القطاع الصحي:

وبعد نقل صلاحيات الجهاز الصحي إلى السلطة الوطنية الفلسطينية، أخذت وزارة الصحة على عاتقها مسؤولية إدارة الخدمات الصحية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقامت جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وبالتعاون مع القطاع الصحي العام ووكالة الغوث والمنظمات غير الحكومية بتأسيس المجلس الصحي الفلسطيني ليكون بمثابة سلطة مركزية تجري عمليات التقييم والتخطيط والمراقبة والتنسيق لمختلف أنظمة الرعاية الصحية في المرحلة الانتقالية وتتركب بنية قطاع الرعاية الصحية في الأراضي الفلسطينية في الوقت الحاضر من أربع جهات رئيسية تتعهد بتقديم الخدمات الصحية للمواطن الفلسطيني وهذه الجهات هي (الجماصي، 2013: 39-40):

#### 1- القطاع العام:

تديره وتشرف عليه وزارة الصحة الفلسطينية (بدلاً من دائرة الصحة الإسرائيلية سابقاً) . وتشمل الخدمات التي تقدمها وزارة الصحة الفلسطينية حالياً: الرعاية الصحية الأولية عن طريق دوائر صحية ومراكز أمومة وطفولة منتشرة في مختلف ألوية الضفة الغربية (باستثناء القدس) وقطاع غزة . أما الرعاية الصحية الثانوية فتقدمها وزارة الصحة عبر إدارة المستشفيات المسؤولة عن المستشفيات في الضفة الغربية والقطاع.

#### 2- وكالة غوث وتشغيل اللاجئين:

تقدم وكالة الغوث خدمات الرعاية الصحية الأولية المجانية، من خلال مراكز الرعاية الأولية التابعة للوكالة في كافة محافظات غزة، والبالغ عددها (18) مركزاً وتشمل خدمات أمراض القلب والضغط والسكري،

وعيادات خارجية وفحوصات مخبرية، وتنظيم الأسرة، وفيما يتعلق بالرعاية الثانوية لا توجد مستشفيات تابعة لوكالة الغوث بالقطاع، وتقدم الخدمات من خلال تحويل المرضى من عيادات الوكالة إلى المستشفيات الحكومية والخاصة وفق اتفاقيات معينة بين الوكالة وهذه المستشفيات.

### 3-الخدمات الطبية العسكرية:

تأسست الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، لتلبية كمتطلبات الخدمات الطبية لأفراد الشرطة وقوات الأمن وعائلاتهم، وتشمل مجالات الرعاية الأولية والثانوية(المستشفيات)، والتأمين الصحي والعلاج بالخارج.

### 4-المؤسسات الأهلية في القطاع الصحي:

تقوم المؤسسات الأهلية العاملة في القطاع الصحي بتقديم خدمات الرعاية الأولية والثانوية للمواطنين مقابل مبالغ رمزية، أو من خلال تحويل بعض المرضى من عيادات وكالة الغوث إليها، أو من خلال تعاقدات مع بعض النقابات كنقابة العمال وجمعية المحاسبين والمهندسين.

### الأداء الإداري في الوزارة :

يعاني القطاع الصحي في وزارة الصحة الفلسطينية من العديد من المشاكل الإدارية منذ عهد الاحتلال الإسرائيلي حتى قدوم السلطة الفلسطينية ، ففي عهد الاحتلال الإسرائيلي لم يكن هناك هيكلية منتظمة للعمل الإداري ولم يكن هناك خطط للتطوير والتحسين الإداري بل كانت تعتمد السلطات الإسرائيلية على جعل النظام الإداري والمالي في القطاع الصحي مرتبط بالكيان الإسرائيلي وتابع لهم إدارياً ومالياً ، وبذلك لم يكن يعمل النظام الإداري في بصورة مهنية ومستقلة (تقرير عن التطوير الإداري والهيكلية المقترحة لوزارة الصحة، 2005).

ولقد باشرت وزارة الصحة الفلسطينية تسلم مهام إدارة الخدمات الصحية في أيار من العام 1994 من الإدارة المدنية الإسرائيلية والتي كانت تابعة لوزارة الدفاع الإسرائيلي ، كانت الخدمات الحكومية تتألف من مراكز للرعايا الأولية ومجموعة من المستشفيات ، ومنذ ذلك الحين سعت وزارة الصحة إلى تطوير القائم منها وتوسيع نطاق الخدمة الصحية بمستوياتها المختلفة ، علاوة على ذلك قامت الوزارة بدراسة وإعداد العديد من المشاريع التطويرية والتنموية ، فأنشأت وحدات إدارية فنية منها التعزيز والتنقيف الصحي وتنمية القوى البشرية (تقرير عن التطوير الإداري والهيكلية المقترحة لوزارة الصحة، 2005:4) .

كما وقد تم استحداث وحدات التخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسات الصحية ، تطوير الجودة ، وحدة شؤون التعليم الصحي ، وحدة شؤون المراكز والوحدات الطبية المتخصصة ، ووحدة شؤون مجلس الوزراء (تقرير عن التطوير الإداري والهيكلية المقترحة لوزارة الصحة، 2005:19) .

وعلى الرغم من الإنجازات التي حققتها الوزارة في استحداث وحدات إدارية جديدة لإدارة العمل الإداري والصحي بصورة مناسبة ، إلا أن المشاكل الإدارية بدأت تتفاقم مع مرور الوقت ، وذلك لأن الهيكل

التنظيمي الذي تم وضعه عام 1998 لم يتناسب مع هذه الاستحداثات الجديدة في الهيكلية ، فأصبح هناك تضخم في الهيكل التنظيمي وترهل في إدارة العمليات الإدارية في الوزارة ، وقد ظهر ذلك واضحاً عام 2005 عندما أصبح التوظيف بصورة عشوائية في أروقة الوزارة وعلى مسميات إشرافية لا تتبع للهيكل التنظيمي وقد كان ذلك في مرحلة الإعداد للانتخابات التشريعية التي تم عقدها في يناير 2006. وفي هذه المرحلة كان هناك مشاكل ونقاط ضعف في الهيكلية من أبرزها (تقرير عن التطوير الإداري والهيكلية المقترحة لوزارة الصحة، 2005:17):

- عدم تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة منذ عام 1998 حيث تم تعديل على الهيكلية إلا انه لم يتم إجراء اللازم لتنفيذ هذا التعديل، مما جعل الهيكل التنظيمي لا يتلاءم مع المتغيرات في بيئة وطبيعة عمل الوزارة .
  - اتساع نطاق الإشراف لشاغلي الوظائف العليا مما أدى إلى انشغال هذه الفئات في متابعة الأمور اليومية للوحدات على حساب مهامهم الرئيسية في تطوير السياسات والتخطيط .
  - ضعف الية التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية في المحافظات الشمالية والجنوبية .
  - عدم التمييز بين الوحدات الإدارية التنفيذية والوحدات المساندة الفنية ، الأمر الذي أدى إلى ازدواجية في وحدة الأمر .
  - عدم التوافق بين المهام والأدوار الرئيسية للوزارة والوحدات الإدارية من حيث الحجم والمستوى التنظيمي لهذه الوحدات .
  - عدم تناسب مسميات بعض الوحدات مع مهامها وأدوارها ( مثل إدارة الطب الخاص ، إدارة العلاج التخصصي ) .
  - يعكس الهيكل التنظيمي الحالي مركزية شديدة تضعف الوحدات المحلية (مديريات الصحة والمستشفيات في المحافظات ) .
  - الحاجة الماسة لتوحيد المسميات الوظيفية ، أسماء الوحدات ، الأنظمة التعليمات المتبعة ، وكذلك الإجراءات المعمول فيها في إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد المالية والحاجة إلى مزيد من التنسيق الفعال بين المحافظات الشمالية والجنوبية .
- وبذلك يرى الباحث أن الهيكل التنظيمي والعمل الإداري حتى عام 2006 كان يعاني من المركزية في إدارة العمل، وأن هناك تداخل في الصلاحيات والمسميات ، وترهل في الخدمة ، وتوسعات غير مدروسة في الهياكل التنظيمية .
- ثم جاءت بعد ذلك حقبة جديدة في تاريخ الوزارة تمثلت في فوز تيار التغيير والإصلاح في الانتخابات التشريعية لعام 2006، وقد عصفت في الوزارة العديد من المشاكل الإدارية التي أربكت العمل الإداري والصحي ، فأصبح يدير العمل الإداري في الوزارة تيارين متصارعين ، وكانت تمتاز تلك الفترة بعدم الاستقرار الإداري في الوزارة .

وبعد الأحداث التي وقعت في قطاع غزة في يونيو 2007، أصدر الرئيس عباس قراراً بتشكيل حكومة في رام الله برئاسة سلام فياض والتي أصدر قراراً لموظفي السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة بالاستتكاك عن مزاوله أعمالهم في الوزارات والمؤسسات الحكومية ، فلبى فئة من الكوادر البشرية العاملة بوزارة الصحة ، واستتكتف عدد 4500 كادر بشري من كافة الفئات الصحية والإدارية من أصل 9000 كادر بشري أي ما يعادل 50% من موظفي الوزارة، وقامت حكومة رام الله بالإعلان عن إضرابات مسببة وتهديد بقطع رواتب الموظفين الذين استمروا في خدمة أبناء شعبهم المحاصر وساندتهم بذلك النقابات الصحية والإدارية في رام الله فبدأوا بقطع رواتب الموظفين الذين على رأس عملهم ، وقد بلغ إجمالي عدد الموظفين المستتكتفين 2158 موظف في وزارة الصحة الفلسطينية حتى شهر مايو 2014 ، منهم 840 موظف إداري ، أي نسبة الموظفين الإداريين من إجمالي الفئة المستتكتفة 39.2% ، كما أن عدد 226 موظف من المستتكتفين يحمل مسمى إشرافي، فيما بلغ عدد الموظفين الذين على رأس عملهم 8992 موظف، (تقرير شؤون الموظفين عن المستتكتفين، 2014) .

وبذلك يرى الباحث أن أزمة استتكاك الموظفين كانت صعبة جداً على وزارة الصحة الفلسطينية نظراً لكبر حجم الفئة المستتكتفة ، وأن الفئة الكبرى في هذه الفئات هي فئة الإداريين ، مما أربك ذلك العمل الإداري في الوزارة ، كما أن عدد من المستتكتفين من أصحاب المسميات الإشرافية ، كل ذلك كان له أثر سلبي على إدارة العمل الإداري في الوزارة ، فما كان من قيادة الوزارة إلا أن تدير الأزمة بالسرعة الممكنة لاستمرارية تقديم الخدمات الصحية والإدارية .

حيث تقدمت الوزارة على جميع الأصعدة في تطوير المجال الإداري من خلال حوسبة الأنظمة المالية والإدارية ، وتدشين مشروع الوصف الوظيفي ، إنجاز مشروع الجرد والكهنة ، إنجاز مشروع أرشفة السجلات الإدارية والمالية ، والعديد من المشاريع والإنجازات على كافة المستويات الإدارية والتي أدت إلى تطوير وتنظيم العمل الإداري داخل مرافق الوزارة ، برغم قلة الإمكانيات من الموارد البشرية والمالية ، واستتكاك جزء كبير من الوظائف الإدارية (مشروع تحسين الخدمات الصحية والإدارية، 2013:24).

بالإضافة إلى إنجاز الهيكل التنظيمي الجديد لوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وقد قامت الوزارة بتطبيقه في سبتمبر 2009 ، وذلك لخلق بيئة إدارية جديدة تتناسب مع واقع وامكانيات الوزارة ، وتتحدى تعقيدات المرحلة الحرجة التي كانت تمر بها الوزارة ، ومواكبة الهيكل التنظيمي للتطورات التكنولوجية والإدارية المعاصرة .

إلا إن الهيكل التنظيمي الجديد لم يقم بحل المشاكل العالقة بتاريخ العمل الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية من حيث تداخل الصلاحيات، وتضخم الهياكل التنظيمية ، وبطء تنفيذ العمليات الإدارية .

وقد بين نقاط الضعف في العمل الإداري في الوزارة (التقرير السنوي لشؤون الموظفين، 2014:12) على النحو التالي :

- عدم توحيد جهة الصادر للمكاتبات وتداخل الأعمال الإدارية بين الدائرة والإدارات الأخرى .

- عدم تناسب سرعة الشبكة مع متطلبات العمل على الأنظمة المحوسبة .
- عدم صرف الحقوق الإدارية لموظفي الوزارة كعلاوة المخاطرة وغلاء المعيشة والندرة.
- هيمنة ديوان الموظفين العام على كافة الإجراءات الإدارية .
- عدم توفر الأجهزة والمعدات الخاصة بالحاسوب في بعض مرافق الرعايا الأولية لتطبيق نظام شؤون الموظفين المحوسب .
- عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع حجم الأعمال للدائرة.
- عدم توفر أجهزة الأرشفة الإلكترونية لأرشفة السجلات الإدارية وملفات الموظفين .

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: منهج الدراسة
- ثالثاً: مجتمع الدراسة
- رابعاً: عينة الدراسة
- خامساً: أداة الدراسة
- سادساً: خطوات بناء الإستبانة
- سابعاً: صدق الإستبانة
- ثامناً: ثبات الإستبانة
- تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

## أولاً- المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## ثانياً- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداي، 2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### ثالثاً- مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من مدراء ورؤساء الأقسام الإداريين في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (274) موظف.

جدول (1-4) مجتمع الدراسة

المحافظة					العدد	المسمى الوظيفي
رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال		
16	38	19	98	31	202	رئيس قسم إداري
7	10	3	37	15	72	مدير دائرة إداري
23	48	22	135	46	274	الإجمالي

\* المصدر: دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية 2015/03/23.

### رابعاً- عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الموقع الوظيفي، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة للاختبار الصدق والثبات للإستبانة. وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وسلامة صدق وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 200 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 167 إستبانة بنسبة 83.5%.

تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث أن مجتمع الدراسة  $N = 274$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي (160) موظف على الأقل.

## خامساً - أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانه حول " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية "

تتكون إستبانه الدراسة من ثلاث أقسام رئيسة:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوث (الجنس، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في المسمى الحالي، المحافظة حسب مكان العمل).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة، ويتكون من 44 فقرة، موزع على 6 مجالات :

**المجال الأول:** الإستراتيجية، ويتكون من (9) فقرات.

**المجال الثاني:** إلتزام وقناعة الإدارة العليا، ويتكون من (7) فقرات.

**المجال الثالث:** تكنولوجيا المعلومات، ويتكون من (7) فقرات.

**المجال الرابع:** الإتصال، ويتكون من (7) فقرات.

**المجال الخامس:** تمكين العاملين (الموظفين)، ويتكون من (7) فقرات.

**المجال السادس:** الإستعداد للتغيير، ويتكون من (7) فقرات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن تحسين الأداء الإداري، ويتكون من 24 فقرة، موزع على 5 مجالات :

**المجال الأول:** نوعية الأداء، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الثاني:** تبسيط العمل، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الثالث:** حجم الأداء ، ويتكون من (4) فقرات.

**المجال الرابع:** سرعة الإنجاز، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الخامس:** كفاءة الأداء، ويتكون من (5) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

## سادساً - خطوات بناء الإستبانه:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانه :-

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم مراجعة وتنقيح الإستبانة من قبل المشرف.
- 6- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
- 7- تم عرض الإستبانة على (9) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر ، وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ملحق (1).
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (68) فقرة، ملحق (2).

#### سابعاً- صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010:105 ) ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون ، 2001:179 ). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010:107 ) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) محكمين متخصصين في علم الإدارة ، والإحصاء ، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

#### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لمدى توفر المُتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة

يوضح جدول (2-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (2-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل لارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.784	تعتمد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة.
2.	*0.000	.817	تقوم الإدارة العليا بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء سير العمل.
3.	*0.000	.809	تُحدد الإدارة العليا أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية.
4.	*0.000	.846	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.
5.	*0.000	.899	تساعد الخطة الإستراتيجية الحالية على تسهيل حدوث عملية التطوير في الوزارة.
6.	*0.000	.830	توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.
7.	*0.000	.762	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.
8.	*0.000	.775	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للوزارة.
9.	*0.000	.723	تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إلتزام وقناعة الإدارة العليا " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (3-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إلتزام وقناعة الإدارة العليا " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.681	تُدرك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها.
2.	*0.000	.844	تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
3.	*0.000	.859	تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
4.	*0.000	.927	تُعِيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المُتَّبَعَة للتخلص من الإجراءات الروتينية.
5.	*0.000	.897	تُحدّد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية.
6.	*0.000	.874	تستعين الإدارة العليا بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
7.	*0.000	.895	يتوفر لدى الإدارة العليا الإستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.739	تُقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية .
2.	*0.000	.782	تتميز المعلومات والبيانات في الوزارة بوفرته وسهولة تناولها .
3.	*0.000	.858	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية .
4.	*0.000	.799	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل الوزارة.
5.	*0.000	.725	تُساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة .
6.	*0.000	.751	تتصف الوزارة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
7.	*0.000	.784	تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإتصال " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-5)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإتصال " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.702	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.
2.	*0.000	.701	تتميز الإتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح.
3.	*0.000	.816	تمتاز قنوات الإتصال المستخدمة في الوزارة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب .
4.	*0.000	.693	تعتمد الإدارة العليا على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
5.	*0.000	.827	تسهل الإتصالات الإدارية المستخدمة بين الإدارات العامة انسياب المعلومات .
6.	*0.000	.848	توفر الإدارة العليا قنوات فعالة للإتصال تُساعد على إتخاذ القرارات بصورة صحيحة.
7.	*0.000	.787	يقضي نظام الإتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تمكين العاملين (الموظفين)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تمكين العاملين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.691	تعتمد الإدارة العليا على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات الموظفين.
2.	*0.000	.806	تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.
3.	*0.000	.837	تُخصص الإدارة العليا جزء من الميزانية لتطوير أداء الموظفين .
4.	*0.000	.774	تُساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة بناء العمليات الادارية.
5.	*0.000	.727	تُساعد الإدارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.
6.	*0.000	.868	تفوض الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.
7.	*0.000	.731	تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإستعداد للتغيير " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإستعداد للتغيير " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.676	تعمل الادارة العليا على اعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.
2.	*0.000	.824	يتم إستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.
3.	*0.000	.660	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الادارية.
4.	*0.000	.788	تتجه الادارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية.
5.	*0.000	.819	تتشر الادارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإداري لتعم ثقافة التغيير.
6.	*0.000	.738	تُساعد التغييرات المُستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مُميزة للموظفين .
7.	*0.000	.662	يُساعد نظام منح الحوافز والمكافآت في الوزارة على التغيير الإيجابي في اداء الموظفين.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لتحسين الأداء الإداري

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نوعية الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نوعية الأداء " والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	م
*0.000	.807	تحسين العمليات والأنشطة الادارية المُنجزة.	1.
*0.000	.833	زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الادارية.	2.
*0.000	.840	تحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية المُقدمة.	3.
*0.000	.715	تقليل الاخطاء والحد من المشكلات في اداء الاعمال الادارية .	4.
*0.000	.857	تطوير قدرة الكوادر الإدارية العاملة على إنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة .	5.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تبسيط العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تبسيط العمل " والدرجة الكلية للمجال

رقم	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.538	تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة.
2.	*0.000	.762	تقليص نسبة الإزدواجية في العمل (فصل المهام) وتحديد الصلاحيات والمسئوليات.
3.	*0.000	.925	تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية.
4.	*0.000	.793	سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين.
5.	*0.000	.761	إعتماد الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حجم الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حجم الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.917	رفع معدلات أداء وإنتاجية الموظفين الإداريين في الوزارة.
2.	*0.000	.934	تطوير قدرات الموظفين على إتخاذ القرار المناسب .
3.	*0.000	.918	تحسين قدرة الموظفين على حل مشكلات العمل اليومية.
4.	*0.000	.785	زيادة الرغبة لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سرعة الإنجاز " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سرعة الإنجاز " والدرجة الكلية للمجال

رقم	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.722	سرعة الإتصال الإداري بين المستويات المختلفة في الوزارة.
2.	*0.000	.913	زيادة دقة وسرعة إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.
3.	*0.000	.864	تسهيل اجراءات العمل وتبسيطها بالشكل الذي يحفظ الحقوق لجميع الموظفين.
4.	*0.000	.908	تسريع صنع القرارات واتخاذها في الوقت والكيفية المناسبة.
5.	*0.000	.804	زيادة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية المطلوبة.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة الأداء " والدرجة الكلية للمجال

رقم	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.735	خفض عدد ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة .
2.	*0.000	.861	خفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية .
3.	*0.000	.708	تقليل عدد الشكاوي المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بهم.
4.	*0.000	.838	خفض مستوى ضغط العمل الإداري على الموظفين.
5.	*0.000	.779	رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين الإداريين .

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. يبين جدول (4-13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

### جدول (4-13)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.758	الإستراتيجية
*0.000	.831	التزام وقناعة الإدارة العليا
*0.000	.742	تكنولوجيا المعلومات
*0.000	.781	الاتصال
*0.000	.823	تمكين العاملين (الموظفين)
*0.000	.810	الاستعداد للتغيير
<b>*0.000</b>	<b>.963</b>	<b>توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة</b>
*0.000	.889	نوعية الأداء
*0.000	.814	تبسيط العمل
*0.000	.883	حجم الأداء
*0.000	.909	سرعة الإنجاز
*0.000	.915	كفاءة الأداء
<b>*0.000</b>	<b>.868</b>	<b>تحسين الأداء الإداري</b>

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## ثامناً- ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-14).

### جدول (4-14)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.963	44	توفر المُتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة
0.958	24	تحسين الأداء الإداري
<b>0.974</b>	<b>68</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

\*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.974). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تاسعاً – الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the (SPSS) Social Sciences.

#### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-15).

جدول (4-15)

#### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.815	0.635	مدى توفر المُتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة
0.748	0.678	تحسين الأداء الإداري
<b>0.581</b>	<b>0.778</b>	<b>جميع مجالات الاستبانة معا</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة
- رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

## أولاً- المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمبحوث التي اشتملت على (النوع الاجتماعي، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في المسمى الحالي، المحافظة حسب مكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## ثانياً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	143	85.6
أنثى	24	14.4
المجموع	167	100.0

يتضح من جدول (1-5) أن ما نسبة 85.6% من عينة الدراسة ذكور، بينما 14.4% إناث، وبذلك فإن نسبة مشاركة الإناث قد قلت عن نسبة مشاركة الإناث في توزيع القوى العاملة في قطاع غزة والتي تم تقديرها بنسبة 16.6% من إجمالي القوى العاملة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011) ، ويعزو الباحث ذلك إلى الحجم الكبير للأعباء الإشرافية والإدارية التي تقع على عاتق أصحاب المُسميات الإدارية في وزارة الصحة، حيث أن الأعمال الإدارية تتطلب المتابعة في معظم مرافق الوزارة على مدار الساعة، لوجود طواقم إدارية متنوعة تعمل على متابعة الأداء الإداري والفني في المُستشفيات ، كما وأن هذه المواقع تضطر للتعامل مع الجمهور بصورة مباشرة عبر تحصيل الإيرادات، وتجهيز المُعاملات الإدارية الخاصة بالتحويلات المرضية، وتسيير أمور عيادات وأقسام المرضى، ومُتابعة أعمال الصيانة والدعم الفني للمرافق المُتعددة للوزارة ، وهذه الأعمال بدورها تتطلب وجود شخصية قيادية من الذكور للتعامل مع تلك الأعباء والتي قد لا تتوفر مثل هذه الأعباء في أي وزارة من وزارات السلطة الفلسطينية.

وقد إتفقت هذه النسب مع العديد من الدراسات التي تناولت وزارات مُتعددة للسلطة الفلسطينية في قطاع غزة مثل دراسة (حمادة، 2014) والتي كان فيها نسبة الذكور 80.7% بينما كانت نسبة الإناث 19.3% في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وأيضاً دراسة (أبوجربوع، 2014) والتي كان فيها نسبة الذكور 84.1% بينما كانت نسبة الإناث 15.9% في وزارة الإقتصاد الوطني.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

جدول (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	الموقع الوظيفي
71.9	120	رئيس قسم
28.1	47	مدير دائرة
100.0	167	المجموع

يتضح من جدول (2-5) أن ما نسبته 71.9% من عينة الدراسة موقعهم الوظيفي رئيس قسم، بينما 28.1% موقعهم الوظيفي مدير دائرة، وتعتبر هذه النسب منطقية لأن مستويات العمل الإداري تأخذ الشكل الهرمي في الوزارة ، وقد تم الإقتصار على هاتين الفئتين نظراً لرؤية الباحث بأنها ستعطي نتائج واقعية وبعيدة عن المثالية كما في توقعات الفئة العليا في الوزارة وأيضاً بعيداً عن النظرة التشاؤمية كما في توقعات الفئة الدنيا، ومما يُميز هذه الدراسة أنها قد إقتصرت على هاتين الفئتين فقط ، حيث أن الباحث عند إطلاعها على الدراسات السابقة لم يجد أي دراسة تحتوي على ذلك.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
2.4	4	دبلوم فما دون
62.3	104	بكالوريوس
32.9	55	ماجستير
2.4	4	دكتوراه
100.0	167	المجموع

يتضح من جدول (3-5) أن ما نسبته 2.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، 62.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 32.9% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 2.4% مؤهلهم العلمي دكتوراه، ويعتبر الباحث أن هذه النسب منطقية نظراً لأنها فئات إشرافية، فنرى أن من يحمل درجة الدبلوم نسبة قليلة جداً، حيث تتركز هذه الفئة بين درجتي البكالوريوس والماجستير، وهذا بدوره يؤكد لنا أن هذه الفئة متعلمة وطموحة ولديها مؤهلات علمية مناسبة للحصول على هذه المُسميات الإشرافية، وقدرتها على قيادة العمل الإداري في وزارة الصحة، والنسبة القليلة لحملة درجة الدكتوراه نسبة منطقية حيث أنه من المتعارف عليه في مجتمعنا أن من يحمل هذه الدرجة العلمية عادة ما يتجه إلى العمل الأكاديمي في الجامعات أو في مؤسسات المجتمع المدني، وعادة ما تقتصر الفئة الطموحة والمجتهدة في الوزارة على الحصول على درجة الماجستير، وذلك لتوفر هذه الدرجة العلمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وعدم توفر درجة الدكتوراه فيها، كما وأن وزارة الصحة لا تدعم الموظفين الذين يعملون في المجال الإداري للحصول على إجازة براتب للسفر إلى الخارج للحصول على درجة الدكتوراه كما في المجالات الطبية .

#### - توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	7	4.2
30 إلى أقل من 40 سنة	86	51.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	48	28.7
50 سنة فأكثر	26	15.6
<b>المجموع</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (4-5) أن ما نسبته 4.2% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 51.5% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 28.7% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 15.6% أعمارهم 50 سنة فأكثر .

ومن خلال هذه النسب يرى الباحث أن وجود نسبة ولو كانت ضئيلة من الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة في مواقع إشرافية، كان ذلك بسبب إستكاف عدد من الموظفين الذين يشغلون وظائف إشرافية بسبب الإنقسام السياسي، مما إضطر الوزارة بإستبدالهم بمجموعة أخرى كان عدد كبير منها

متواجد في مواقع وظيفية أدنى وفئات عمرية أقل، فأدى ذلك إلى ظهور هذه الفئة العمرية ، ونرى أن معظم عينة الدراسة تتراوح بين 30-50 سنة، وهذا بدوره مؤشر جيد يؤكد على أن الوزارة تمتاز بالحيوية والنشاط، ويمكن إستغلال هذه الطاقات الشابة والطموحة في إدارة العمل الإداري بصورة مناسبة، ولديها القدرة على تحمل ضغوط العمل الإداري ، ونرى ان نسبة ممن أعمارهم تزيد عن 50 سنة نسبة مقبولة، ويعتبر ذلك ميزة لوجود مثل هذا الفئة من أصحاب الخبرات المتراكمة والمتعددة في إدارة العمل الإداري، والذين يكون لهم دور التوجيه والإرشاد وتدريب الفئات الشبابية على مواجهة أعباء العمل بخبرة أعلى .

#### - توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول (5-5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	23	13.8
5- أقل من 10 سنوات	76	45.5
10- أقل من 15 سنة	49	29.3
15 سنة فأكثر	19	11.4
<b>المجموع</b>	<b>167</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (5-5) أن ما نسبته 13.8% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 45.5% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 29.3% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 11.4% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر .

ويتضح من خلال هذه النسب ان الفئة الاعلى فيها هي (5-10 سنوات )، وهذه النسبة منطقية بسبب الإستتلاف الوظيفي لعدد من الموظفين الإشرافيين، وإحلال عدد آخر مكانهم خلال هذه الفترة الزمنية لسد الفراغ الوظيفي من خلال الفئات الأدنى أو عبر التوظيف الجديد على هذه الشواغر، وبمقارنة الفئة (10-15 سنة) والتي تُعبر عن الحصول على الموقع الوظيفي الإشرافي قبل مرحلة الإنقسام السياسي عام 2007 نجد أن وزارة الصحة أقل الوزارات مُعدلاً لترك المواقع الإشرافية في تلك المرحلة مُقارنة بدراسة(حمادة،2014) في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي كانت فيها النسبة 12.5%، بينما في دراسة (أبوجريوع،2014) في وزارة الإقتصاد الوطني والتي كانت كانت النسبة فيها 16.6% .

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول (5-6): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
18.0	30	محافظة الشمال
47.9	80	محافظة غزة
7.8	13	محافظة الوسطى
18.0	30	محافظة خانينونس
8.4	14	محافظة رفح
100.0	167	المجموع

يتضح من جدول (5-6) أن ما نسبته 18.0% من عينة الدراسة أجابوا أن مكان عملهم محافظة الشمال، 47.9% مكان عملهم محافظة غزة، 7.8% مكان عملهم محافظة الوسطى، 18.0% مكان عملهم محافظة خانينونس، بينما 8.4% مكان عملهم محافظة رفح.

ويعتبر الباحث هذه النسب منطقية حيث ان محافظة غزة تحتوي على أعلى نسبة من النسب الأخرى ، لوجود مقر الوزارة فيها وجميع الإدارات العامة التابعة لها ، بينما رفح أقل نسبة نظراً لوجود مستشفى صغير الحجم هو مستشفى أبو يوسف النجار وعدة عيادات تابعة للرعاية الأولية فقط .

مما سبق يتضح لنا ما يلي :

أن النسب التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة هي نسب منطقية ومعبرة عن الواقع الذي تعيشه الوزارة ، وكذلك فإن الفئة المستهدفة فئة ناضجة ومناسبة لإجراء عليها هذه الدراسة ، حيث إنها تمتاز بالمهنية والموضوعية.

### ثالثاً- تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، فإذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 ، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً: مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة للإجابة على سؤال الدراسة رقم (1): ما مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية ؟

#### - تحليل فقرات مجال " الإستراتيجية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7-5).

جدول (5-7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتمد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة.	6.72	67.25	4.39	*0.000	2
2.	تقوم الإدارة العليا بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء سير العمل.	6.93	69.34	5.89	*0.000	1
3.	تُحدد الإدارة العليا أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية.	6.19	61.86	1.07	0.143	3
4.	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.	5.59	55.87	-2.50	*0.007	7
5.	تساعد الخطة الإستراتيجية الحالية على تسهيل حدوث عملية التطوير في الوزارة.	6.06	60.60	0.38	0.353	4
6.	توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.	5.07	50.66	-5.18	*0.000	9
7.	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.	6.05	60.48	0.28	0.392	5
8.	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للوزارة.	6.05	60.48	0.30	0.381	5
9.	تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية.	5.17	51.74	-4.61	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	5.98	59.81	-0.14	0.444	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 5.98 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.81%، قيمة الاختبار -0.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.444 لذلك يعتبر مجال " الإستراتيجية " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعني أن هناك توفر للحد الأدنى من الإستراتيجية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة ولكنها لا تكفي للتطبيق المثالي لها ، وهو ما يمكن تفسيره بدرجة الموافقة المتوسطة.

- وبالرغم أن هذا المجال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  إلا أن هناك فقرات حصلت على موافقة موجبة من عينة الدراسة كان أعلاها الفقرة الثانية "تقوم الإدارة العليا بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء سير العمل" حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لها 69.34%، ثم تلتها الفقرة الأولى " تعتمد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة" حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لها 67.25%.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الوزارة على نشر رؤيتها ورسالتها وأهدافها بطريقة واضحة وميسرة للجميع، حيث لاحظ الباحث وجود الرؤية والرسالة والأهداف على الصفحة الخاصة بالوزارة على الإنترنت، وكذلك تضمين الرؤية والرسالة والأهداف في التقارير السنوية للإنجازات وكافة منشوراتها التعريفية، وقد تم وضع العديد منها على مداخل المستشفيات والمرافق الصحية ، وأيضاً لأنها تحتوي على خطط للطوارئ يتم التعامل بها عند الأزمات والحروب، وقد كان هذا بارزاً من خلال مقدرة الوزارة على الصمود في تقديم الخدمة على مدار الثلاث حروب المتتالية على غزة من خلال خطط طوارئ، واستطاعت تجاوز هذه المرحلة بكفاءة تُحسب لها، وكذلك مقدرتها للنهوض بالعمل الفني والإداري بعد مرحلة إستتفاف عدد من الموظفين فيها على مدار فترة الإنقسام إلى يومنا هذا وفق خطط لإدارة هذه الأزمة بكفاءة .

- هناك فقرات سالبة لم توافق عليها عينة الدراسة وقد كان أدنى هذه الفقرات الفقرة السادسة " توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية" حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لها 50.66%.

ويعزو الباحث ذلك إلى صعوبة التعاملات المالية داخل وزارة الصحة، لزيادة الرقابة على المخصصات المالية في بنود الموازنة من قبل وزارة المالية وهيئة الرقابة الإدارية والمالية ، وأيضاً بسبب الإمكانيات المادية المحدودة بسبب الحصار القائم على قطاع غزة و حالة الإنقسام التي أثرت على العوائد المادية للوزارة.

- الفقرات الثالثة ، والخامسة ، والسابعة ، والثامنة ، بالإضافة لجميع فقرات المجال معاً غير دالة إحصائياً، مما يعني عدم قدرة أفراد العينة على إعطاء إجابة واضحة وصريحة بهذا الخصوص ، مما يدل أن تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى التطوير والتعزيز في الوزارة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إنخفاض مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الوزارة بوضع الخطط الاستراتيجية في مقر الوزارة وبمشاركة مجموعة من الخبراء والمتخصصين من خارج أروقة الوزارة لوضع الخطط الإستراتيجية ، دون أن تشارك الموظفين في المديريات والمراكز التابعة لها ، كما أن الوزارة قد تكون غير حاسمة في الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية وخاصة في المديريات والمراكز المنتشرة في المحافظات ، و لا تعطي أولوية في الأهمية لتقييم الخطة الاستراتيجية وتصحيح الأخطاء والتغذية الراجعة وتقييم الأداء، بالإضافة إلى قلة استخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الخطة، كما أنه قد يكون هناك ضعف عند بعض أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارة العليا في تعزيز النقاط الإيجابية في الخطة الإستراتيجية ومعالجة نقاط الضعف، وقد يرجع ذلك لإسلوب الإدارة المركزية التي تمارسها الإدارة العليا في الوزارة ، فلا يتوفر لديهم الوقت الكافي لمراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتعديلها كلما طرأت ظروف جديدة .

وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السر،2008) والتي اظهرت أن الإستراتيجية تتوفر بدرجة متوسطة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ، ودراسة (Obi and Ibezim ,2013) والتي بينت أن الإستراتيجية لم تدعم برامج إعادة الهندسة في التعليم الجامعي النيجيري. وقد إختلفت هذه الدراسة مع دراسة (النخالة،2015) والتي أظهرت أن الإستراتيجية يتم تطبيقها بدرجة كبيرة من قبل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة ، ودراسة (أبو رحمة،2010) التي أظهرت أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة ، ودراسة (حنون،2010) التي أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي يتم تطبيقه بدرجة كبيرة في ممارسات العمليات الإدارية في محافظات الضفة الغربية .

- تحليل فقرات مجال " إلتزام وقناعة الإدارة العليا "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-8).

جدول (5-8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إلتزام وقناعة الإدارة العليا "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تُدرِك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتُسعَى لتطبيقها.	5.84	58.43	-0.93	0.177	2
2.	تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	5.95	59.52	-0.30	0.384	1
3.	تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.	5.66	56.65	-1.90	*0.030	4
4.	تُعِيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المُتَّبَعَة للتخلص من الإجراءات الروتينية.	5.66	56.65	-2.05	*0.021	4
5.	تُحدِد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية.	5.81	58.08	-1.19	0.118	3
6.	تستعين الإدارة العليا بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	5.04	50.36	-4.97	*0.000	7
7.	يتوفر لدى الإدارة العليا الإستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	5.34	53.41	-3.55	*0.000	6
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	5.61	56.13	-2.65	*0.004	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي يساوي 5.61، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 56.13%، قيمة الاختبار - 2.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 لذلك يعتبر مجال " إلتزام وقناعة الإدارة العليا " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال نتائج فقرات المجال يرى الباحث أن كل الفقرات لم تصل إلى درجة الموافقة المتوسطة، بل كانت أقل منها، أي أن هناك ضعف واضح لدى الإدارة العليا في الإلتزام ودعم الأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة ويعزو الباحث ذلك إلى عدة اسباب منها:

- التغيير المتتابع في الإدارة العليا نتيجة للإنقسام السياسي في قطاع غزة ، وإستتلاف عدد من هذه الفئة وتبني سياسة التدوير الوظيفي لها ، أدى ذلك إلى تشويش وإرباك لدى الإدارة العليا في تبني ودعم أنشطة التطوير في الوزارة .

- الظروف القاسية التي تعرضت لها وزارة الصحة في السبع سنوات الأخيرة من حصار مُشدد وثلاث حروب مدمرة تعرض لها قطاع غزة ،أدى ذلك إلى تغيير العديد من الأولويات لدى الإدارة العليا في برامج التطوير والتحسين ، بل وقد إقتصرت في بعض الظروف إلى محاولة السيطرة على مجريات الأمور عبر إدارة الأزمات دون النظر إلى أي أمور أخرى تطويرية ، وأدى ذلك إلى تغيير الأولويات بما يتفق مع الإحتياجات والموارد المتاحة دون الإهتمام بدعم الأنشطة التطويرية في الوزارة .

- تعيين فئة الإدارة العليا وفق الإتجاهات السياسية بعيداً عن النظرة المهنية في الأداء ، وكذلك تولي فئة الأطباء لإدارة الإدارات العامة الإدارية، أدى ذلك إلى عدم تبني خطط تطوير إداري في الوزارة ، بل إقتصر الأمر على تسيير العمليات الإدارية دون الإهتمام بتطويرها .

- كثرة الأعباء الإدارية لدى الإدارة العليا وتمتعها بالمركزية في الإدارة، لا يتيح لها الوقت الكافي للقيام بعمليات تغيير جذري في العمليات الإدارية أو حتى دعمها ، بل يقتصر الإمر لديها على تحسين بعض العمليات الإدارية فقط .

- تحتاج الوزارة إلى مُخصصات مالية كبيرة وكافية لتبني ودعم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية من (دورات تدريبية، الإستعانة بخبراء خارجيين ،تجهيزات تقنية، كوادر فنية متخصصة) وهذا بدوره يتعارض مع شُح الموارد المالية في الوزارة، بسبب الحصار السياسي والإقتصادي ، وكذلك فإن الوزارة لا تُقدم الحوافز المالية والمعنوية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإدارية الجديدة والمتطورة ،لأن قانون الخدمة المدنية لا يوجد فيه نصوص مُلزمة لتحفيز أو ترقية من يتبنى ويُنجح الأنشطة الإدارية المميزة.

وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ريحان،2014) والتي بينت أن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لبرامج إعادة هندسة العمليات في المدارس الحكومية في قطاع غزة ، ودراسة (السر،2008) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة في وزارة الداخلية والأمن الوطني على إتزام ودعم الإدارة العليا لبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وقد إختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو رحمة،2012) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على إتزام ودعم الإدارة العليا لبرامج إعادة الهندسة في مدراس وكالة الغوث بمحافظات غزة.

- تحليل فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-9).

جدول (5-9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تكنولوجيا المعلومات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تُقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية .	6.40	64.01	2.52	*0.006	5
2.	تتميز المعلومات والبيانات في الوزارة بوفرته وسهولة تناولها .	6.21	62.10	1.31	0.096	7
3.	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية .	6.53	65.27	3.25	*0.001	4
4.	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل الوزارة.	6.73	67.31	4.57	*0.000	3
5.	تُساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة .	6.83	68.32	5.36	*0.000	1
6.	تتصف الوزارة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	6.38	63.83	2.34	*0.010	6
7.	تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.	6.81	68.14	5.23	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	6.56	65.57	4.26	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي يساوي 6.56، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.57%، قيمة الاختبار 4.26، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تكنولوجيا المعلومات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى توفر الحد الأدنى من تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة ، حيث أن الوزارة لديها إهتمام بإملاك التقنية اللازمة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، فالمكاتب الإدارية تتوفر فيها أجهزة حاسوب وشبكة خاصة للإتصال الداخلي بينها وبين معظم أرجاء الوزارة ، كما عملت الوزارة على تطوير برامج خاصة بشؤون الموظفين وحوسبة معظم المعاملات الخاصة بهم ، كما وقامت بربط المخازن الرئيسية بالأقسام المختصة والإدارة العليا ، للإطلاع ومعرفة الأرصدة وطلب ما يلزم من مواد ومستهلكات عبر تقنية تكنولوجيا المعلومات ، كما عملت الوزارة جاهدة على توفير شبكة إنترنت في معظم المكاتب الإدارية ، ومع هذه الإنجازات إلا أن الوزارة ما زالت لم تُلبي الحد المطلوب في تكنولوجيا المعلومات للإعتماد عليه في إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك لعدة أسباب منها :

- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الوزارة حيث أن عدد كبير من أجهزة الحاسوب المتوفرة في الوزارة قديمة وهذا يؤدي إلى إستنزاف وقت كبير في إتمام المعاملات الإدارية ، وقد يعزو الباحث ذلك إلى صعوبة الوضع المالي والمخصصات المالية اللازمة لتطوير أنظمة الحاسوب والتقنية في الوزارة .
- السرعات اللازمة للإنترنت والشبكات المتوفرة في الوزارة بطيئة ولا تتناسب مع الحجم الهائل لتدفق المعلومات الإدارية عبرها .
- إعتقاد نظام الإدارة التقليدية في الوزارة والتي تعتمد على المكاتب الورقية بالصورة الأساسية حيث لم تساعد تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على تقليص الإجراءات الإدارية اللازمة لإنجاز المعاملات وهذا ما يفسره حصول الفقرة الثانية " تتميز المعلومات والبيانات في الوزارة بوفرته وسهولة تناولها" على أدنى نسبة موافقة من عينة الدراسة .
- عدم وجود شبكة بديلة يمكن إستخدامها وقت الطوارئ والحروب ، حيث أنه خلال الحروب الثلاثة الأخيرة فُقدت شبكات التواصل الداخلية في الوزارة والتي تعمل عبر تكنولوجيا المعلومات .
- إقتصار معظم فئة الإدارة العليا في الوزارة على فئة الأطباء أدى إلى إهتمام الوزارة بالتطوير في التكنولوجيا الطبية على حساب تكنولوجيا المعلومات الإدارية.

- مقاومة التغيير لدى الإدارة العليا والتي تعتمد على البيروقراطية في المعاملات والمركزية في إدارة المعلومات، فتختزل المعلومات لديها دون إطلاع المستويات الإدارية الأخرى على النتائج والمعلومات المتوفرة ، وهذا ما اكدته نتائج الدراسة بأن أدني فقرة حصلت على موافقة عينة الدراسة كانت " تتميز المعلومات والبيانات في الوزارة بوفرته وسهولة تناولها " .
- لم تُقلص تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في الوزارة من أعمال الرقابة الإدارية والمالية على المعاملات حيث أن المعاملات الهامة والمتعلقة بالأمر المالية في العمل يجب أن يتم توثيقها خطياً .

وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السر،2008) والتي بينت أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على توفر المتطلبات التقنية لتكنولوجيا المعلومات في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة .

وقد إختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو رحمة،2012) والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على توفر تكنولوجيا المعلومات في مدراس وكالة الغوث بمحافظات غزة.

- تحليل فقرات مجال " الإتصال "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-10).

جدول (5-10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإتصال "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.	6.66	66.65	4.54	*0.000	1
2.	تتميز الإتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح.	6.50	64.97	3.37	*0.000	2
3.	تمتاز قنوات الإتصال المستخدمة في الوزارة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب .	6.22	62.16	1.40	0.082	5
4.	تعتمد الإدارة العليا على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.	6.44	64.37	2.83	*0.003	3
5.	تسهل الإتصالات الإدارية المستخدمة بين الإدارات العامة انسياب المعلومات .	6.30	62.99	1.91	*0.029	4
6.	توفر الإدارة العليا قنوات فعالة للإتصال تُساعد على إتخاذ القرارات بصورة صحيحة.	6.01	60.12	0.07	0.472	7
7.	يقضي نظام الإتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتتمام المعاملات الإدارية.	6.21	62.11	1.26	0.105	6
	جميع فقرات المجال معاً	6.34	63.36	2.59	*0.005	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي يساوي 6.34، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.36%، قيمة الاختبار 2.59 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك يعتبر مجال " الإتصال " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعني أن هناك توفر للحد الأدنى من متطلبات الإتصال اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة، ولكنها لا تكفي للتطبيق المثالي له، وهو ما يمكن تفسيره بدرجة الموافقة المتوسطة.

- يرى الباحث أن النتائج جاءت منطقية ومعبرة عن الواقع الذي تعيشه وزارة الصحة، حيث أن أعلى فقرة حصلت على موافقة عينة الدراسة كانت الفقرة الأولى " يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة" ثم تلاها الفقرة الثانية "تتميز الإتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح" ثم الفقرة الرابعة "تعتمد الإدارة العليا على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة" وهذا تدرج منطقي ويصف واقع الإتصال في الوزارة، حيث يتوفر في الوزارة معظم وسائل الإتصال الحديثة والتي تعمل على سرعة الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة منها (الهاتف الثابت، والهاتف الخليوي، والفاكس، والإنترنت، وتقنية الفيديو كونفرنس، والإتصال اللاسلكي) وهذا بدوره يبين السرعة والدقة والوضوح التي يمكن الإعتماد عليها في تنسيق العمل الإداري.

- وعلى الرغم من ذلك فإن عينة الدراسة قد قيمت ذلك بدرجة متوسطة، ربما بسبب كبر حجم وزارة الصحة وتعدد المرافق التابعة لها، والممتدة عبر محافظات الوطن، قد سبب ذلك زيادة حجم المعلومات المتدفقة عبر وسائل الإتصال، والذي بدوره يحتاج إلى زيادة الكادر البشري لمتابعة ذلك، وهذا ما لا يتوفر في الوزارة بسبب إستكاف عدد من الموظفين الإداريين وعدم تعويض ذلك بعدد مناسب، نظراً لأن الوزارة عادةً تعتمد على إستغلال أي شاغر متوفر لها عبر ديوان الموظفين بتخصصات طبية ومهنية وتتجاهل الكادر الإداري، وتحتاج أيضاً هذه الوسائل إلى صيانة دورية ووقائية نظراً لكبر حجم الوزارة وأهميتها، ولكن عادةً لا يتوفر ذلك بسبب صعوبة الوضع المالي، وقلة المخصصات المالية لأعمال الصيانة والتطوير.

- حصلت الفقرة السادسة " توفر الإدارة العليا قنوات فعالة للإتصال تُساعد على إتخاذ القرارات بصورة صحيحة" على أدنى موافقة، وسبقها الفقرة السابعة " يقضي نظام الإتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية " ويعزو الباحث ذلك إلى أنه بالرغم من أن الوزارة تعتمد على وسائل إتصالات متعددة وحديثة إلا أنه لا يعني أن هذه الإتصالات فعالة وذلك

بسبب تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات العامة مما يؤدي إلى إرباك في إتخاذ القرارات بصورة صحيحة ، وعادةً ما تعتمد الإدارة العليا على وسائل الإتصال في إتخاذ القرارات، ولكن تتخذ هذه القرارات بصورة فردية دون مشاركة الفئات الدنيا ومناقشتها في ذلك، فقد تكون هذه القرارات غير صحيحة بالنسبة لعينة الدراسة ، وأيضاً أكدت عينة الدراسة على أن هذه الإتصالات لم تقض على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية، وذلك بسبب الإدارة البيروقراطية والتي تتبنى المركزية في إدارتها وعدم تفويض الصلاحيات، وكذلك إعتقاد المكاتب الورقية بصورة أساسية في المعاملات بالرغم من توفر العديد من التقنيات البديلة ، ولا تعمل على تبسيط الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التطور التكنولوجي في الإتصالات.

وقد إنفقت هذه النتائج مع دراسة (Sibhato and singh,2012) أداء المؤسسات غير فعال في عملية في عملية التواصل والإتصال وتحقيق أهداف إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية. وقد إختلفت هذه الدراسة مع دراسة (النخالة،2015) والتي أظهرت أن متطلبات الإتصال يتم تطبيقها بدرجة كبيرة في مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة ، ودراسة (أبو رحمة،2010) التي أظهرت أن واقع تطبيق الإتصال بدرجة كبيرة في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة ، ودراسة (حنون،2010) التي أظهرت أن الإتصال الإداري يتم تطبيقه بدرجة كبيرة في ممارسات العمليات الإدارية في محافظات الضفة الغربية .

- تحليل فقرات مجال " تمكين العاملين (الموظفين) "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-11).

جدول (5-11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تمكين العاملين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتمد الإدارة العليا على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات الموظفين.	5.89	58.92	-0.66	0.255	2
2.	تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.	5.91	59.10	-0.53	0.297	1
3.	تُخصص الإدارة العليا جزء من الميزانية لتطوير أداء الموظفين .	4.96	49.64	-5.28	*0.000	7
4.	تُساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة بناء العمليات الادارية.	5.84	58.44	-0.86	0.197	3
5.	تُساعد الإدارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.	5.61	56.11	-2.26	*0.013	5
6.	تفوض الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.	5.72	57.25	-1.61	0.054	4
7.	تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات.	5.08	50.84	-5.12	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	5.58	55.79	-2.78	*0.003	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي الإجمالي لكل فقرات المجال يساوي 5.58، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 55.79%، قيمة الاختبار -2.78، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) لذلك يعتبر مجال " تمكين العاملين (الموظفين) " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال نتائج فقرات المجال يرى الباحث أن كل الفقرات لم تصل إلى درجة الموافقة المتوسطة بل كانت أقل منها وأن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على توفر مقومات تمكين العاملين (الموظفين) في الوزارة ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب منها:

- لا يوجد داخل الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب وتطوير قدرات الموظفين بل يقتصر معظمها على بعض الدورات التي يوفرها ديوان الموظفين العام، والتي عادة ما تقتصر على عدد بسيط من الموظفين وعدد بسيط من المجالات الإدارية، دون أن يكون ذلك وفق خطة ممنهجة ومعدة مسبقاً لأجل التطوير الإداري .

- يوجد توجه لدى الإدارة العليا بأن التدريب عبارة عن مضيعة للوقت، وفرصة لترك الموظف عمله فلا يضعون التدريب وفق إهتماماتهم الأساسية، وعادةً عندما يتوفر فرصة للتدريب يضعون فيها الموظف الغير منضبط لعدم حاجتهم إليه، ويختزل الموظف المؤدي عمله في أروقة الوزارة لكثرة الحاجة إليه.

- تتجه الإدارة العليا نحو المركزية في إتخاذ القرارات وإنجاز المهمات، وعدم تفويض الصلاحيات في ذلك للمستويات الأخرى، فتشعر هذه الفئات بالتهميش وعدم الإنتماء لبيئة العمل، واللامبالاة في إنجاز الأعمال، علماً بأن هذه الفئات تتعايش يومياً مع المشاكل التي تواجه الوزارة وتستطيع أن تعطي حلول واقعية وبناءة، ويمكن الإستفادة منها قبل إتخاذ القرارات الإدارية في الوزارة.

- إلتزام الإدارة العليا بالأنظمة والقوانين والبعد عن الإجتهد الإداري خوفاً من الوقوع في الأخطاء للحفاظ على مواقعهم الإدارية وهيبتهم أمام الموظفين، وعدم ثقتهم في قدرات الفئات الأخرى في إدارة الأعمال الإدارية بكفاءة .

- تداخل خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات العامة في المجمعات الطبية والمستشفيات ومراكز الرعاية الصحية، يؤدي ذلك تداخل الصلاحيات والمسؤوليات وعرقلة عملية التفويض الفعال، وهذا بدوره يقلل من أهمية تمكين الموظفين في إنجاز الأعمال .

- عدم التعامل بإيجابية مع الموظفين المبدعين وتقدير مجهوداتهم بطريقة مناسبة، وعدم توفر نظام للحوافز التشجيعية اللازمة لزيادة معدلات الإنجاز لديهم، يؤدي إلى قتل روح الإبداع وإثبات الذات.

- لا تعتمد الإدارة العليا ميزانية خاصة بتطوير وتدريب الطواقم الإدارية في الوزارة ، وقد يعزو ذلك إلى الوضع المالي الصعب الذي تعاني منه الوزارة بسبب الحصار الإقتصادي والمالي على قطاع غزة.

وقد إنتفتت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السر،2008) والتي بينت أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على توفر متطلبات تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة .  
وقد إختلفت مع نتائج دراسة (أبو رحمة،2010) التي أظهرت أن تمكين الأفراد وفرق العمل بدرجة كبيرة في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة.

- تحليل فقرات مجال " الإستعداد للتغيير "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-12).

جدول (5-12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإستعداد للتغيير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل الادارة العليا على اعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.	5.57	55.75	-2.52	*0.006	4
2.	يتم إستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	5.51	55.15	-2.83	*0.003	5
3.	يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الادارية.	5.78	57.84	-1.24	0.108	2
4.	تتجه الادارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية.	5.41	54.07	-3.27	*0.001	7
5.	تنتشر الادارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإداري لتعمم ثقافة التغيير.	5.41	54.13	-3.55	*0.000	6
6.	تُساعد التغييرات المُستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مُميزة للموظفين .	5.75	57.54	-1.42	0.079	3
7.	يُساعد نظام منح الحوافز والمكافآت في الوزارة على التغيير الإيجابي في اداء الموظفين.	5.94	59.40	-0.28	0.389	1
	جميع فقرات المجال معاً	5.63	56.27	-2.64	*0.005	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات المجال يساوي 5.63، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 56.27%، قيمة الاختبار -2.64، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك يعتبر مجال " الإستعداد للتغيير " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من خلال نتائج فقرات المجال يرى الباحث أن كل الفقرات لم تصل إلى درجة الموافقة المتوسطة بل كانت أقل منها وأن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على توفر مقومات الإستعداد للتغيير في الوزارة ، ويعزو الباحث ذلك إلى عدة اسباب منها:

- عدم توفر نظام حوافز ومكافآت للموظفين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة ومتميزة للتغيير الإيجابي في الوزارة ، فيقتصر الأمر على شهادات التقدير أو منح درجة مميزة في التقييم السنوي ، ولكن عادةً هذا الأسلوب لا يُلبى طموح الفئة المجتهدة ، ويقلل من الدافعية للتغيير الإيجابي .

- إلتزام الإدارة العليا بالأنظمة والقوانين المعمول بها بعيداً عن التغييرات الجذرية في الأداء ، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم مرونة القوانين والأنظمة ، والتي عادة ما تتصف بالقدم وعدم المرونة ، ولا يتأتى تغييرها بسهولة ، وكذلك فإن عدد من القيادات الإدارية لا تتجه نحو التغيير لأنها لا تمتلك الخبرة والقدرة على ذلك ، بسبب طريقة التعيين في الوظائف العليا والإشرافية والتي قد تكون بعيدة عن المهنية فلا تستطيع إقناع الموظفين بعملية التغيير الإداري.

- تواجه الإدارة العليا صعوبات في إحداث تغييرات في العمليات الإدارية بسبب التبعية المالية المزدوجة للموظفين، فمنهم من يتلقى راتبه من حكومة رام الله ومنهم من يتلقاها من الحكومة القائمة في غزة ، وبذلك تجد الإدارة العليا صعوبة في السيطرة على الموظفين الذين لا يتبعون لها مالياً من حيث إلزامهم بالمعطيات التي تقرها هذه الإدارة ، فقد تجد نفسها عاجزة لفرض سياستها التغييرية بصورة كاملة على الموظفين ، وكذلك كبر حجم العمل الإداري في الوزارة من حيث عدد الموظفين والدوائر والأقسام وتعدد المرافق العاملة لدى الوزارة والمنتشرة عبر المحافظات يجعل الأمر أكثر تعقيداً .

- لم تُساعد التغييرات المُستحدثة في الهيكل التنظيمي عند إعادة هيكلة الوزارة عام 2009 على تقديم خدمة مميزة للموظفين وذلك بسبب أن هذه التغييرات لم تكن واضحة المعالم ، فاقترنت على خدمة فئات معينة دون النظر إلى متطلبات الإرتقاء بالأداء، وعدم إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يتوافق مع مصلحة العمل الإداري.

- عدم تبني الإدارة العليا لخطة متكاملة تحدد فيها ما هو التغيير المنشود في الوزارة، معتمدة على التكنولوجيا المتوفرة ودراسة البيئة الداخلية والخارجية، ولكنها تكتفي ببعض البرامج التدريبية الفنية دون التركيز على التغيير في الجانب السلوكي للموظفين.
  - صعوبة إستحداث وحدات إدارية جديدة في الوزارة للإرتقاء بالعمل الإداري ، أو تقسيم الأعمال على فرق عمل يعزو ذلك إلى ضرورة مصادقة الجهات العليا في وزارة الصحة وديوان الموظفين العام ، والتي عادة ما تتعامل مع ذلك من الناحية المالية من حيث تقليل النفقات دون النظر إلى المصلحة الإدارية المرجوة في ذلك .
  - لا تعمل الإدارة العليا على تعميم ثقافة التغيير في الوزارة ، فلا تعمل على نشر المعلومات والقرارات المتوفرة لديها للموظفين ، فعلى صعيد الوزارة أو الإدارات العامة أو المستشفيات لا يتم نشر محاضر الإجتماعات لمجالس الإدارة وتعميمها على الموظفين ، أو حتى إطلاع ومناقشة الموظفين على جداول اللقاءات ومحتواها ، فيؤدي ذلك إلى قتل روح الإلتزام لدى الموظفين والتي تعتبر من القيم الداعمة لثقافة التغيير في الوزارة.
- وقد إختلفت مع نتائج (أبورحمة،2012) والتي بينت أن هناك موافقة بنسبة 71.70% لدى أفراد العينة على توفر عوامل داعمة للتغيير في تطوير الإتصال الإداري في مدراس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة .

- تحليل جميع فقرات مدى توفر المُتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-13).

### جدول (5-13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات توفر المُتطلبات

الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
3	0.444	-0.14	59.81	5.98	الإستراتيجية
5	*0.004	-2.65	56.13	5.61	التزام وقناعة الإدارة العليا
1	*0.000	4.26	65.57	6.56	تكنولوجيا المعلومات
2	*0.005	2.59	63.36	6.34	الاتصال
6	*0.003	-2.78	55.79	5.58	تمكين العاملين (الموظفين)
4	*0.005	-2.64	56.27	5.63	الاستعداد للتغيير
	<b>0.337</b>	<b>-0.42</b>	<b>59.50</b>	<b>5.95</b>	<b>جميع فقرات توفر المُتطلبات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

جدول (5-13) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات توفر المُتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة يساوي 5.95 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.50%، قيمة الاختبار -0.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.337 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

وتعني هذه النتائج توفر الحد الأدنى للمتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة ، وهذه النتيجة تعتبر إيجابية في ظل الأوضاع الصعبة التي يمر بها القطاع الصحي في قطاع غزة ، فقد جاءت هذه الدراسة بعد ثلاث حروب مدمرة تعرض لها قطاع غزة

أدى إلى إستنزاف الكثير من القدرات المادية والمعنوية في الوزارة ، وبعد تسع سنوات من الحصار العسكري والإقتصادي والذي أثر كثيراً على مواكبة أعمال التطوير الإداري بالصورة المطلوبة ، وتدعيم البنية التحتية اللازمة لذلك ، وجاءت بعد إستكاف عدد من الموظفين الذين كانوا يشغلون مناصب إدارية حساسة في الوزارة، ويمتلكون مفاتيح العمل الإداري فبعض الإدارات العامة قد بدأ العمل فيها من تحت الصفر نتيجة لإستكاف عدد كبير من موظفيها ، وجاءت بعد سنتين من عدم إنتظام الرواتب وشح المخصصات المالية اللازمة لأعمال التطوير والتدريب والنفقات التشغيلية اللازمة لإدارة العمل في الوزارة ، وبعد ثمان سنوات من إزدواجية الولاء التنظيمي والمالي داخل الوزارة ، فهناك مجموعة من الموظفين تتبع إدارياً ومالياً لوزارة الصحة في رام الله والأخرى تتبع للحكومة القائمة في غزة ، وهذا بدوره كان سبب في إرباك العمل الإداري والحد من إتباع أساليب إدارية تطويرية داخل الوزارة ، وبعد هذه التحديات الجسيمة التي تعرض لها القطاع الصحي يرى الباحث أن هذه النتائج جيدة في إمكانية الحصول عليها في مثل هذه الظروف ، وهذا يدل على قدرة الإدارة العليا على إدارة العمل الصحي والإداري في الوزارة بصورة جيدة ومقدرتها على التغلب على كثير من الأزمات والعقبات التي كانت تواجهها في إدارة هذه الأعمال .

وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السر،2008) والتي بينت أن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني يمثل نسبة(60.03%) من موافقة عينة الدراسة ، فيما إختلفت مع نتائج (أبورحمة،2012) والتي بينت أن متطلبات الهندسة الإدارية تتوفر بنسبة (77.79%) في مدراس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدارسة، ودراسة (حنون،2010) والتي بينت أن درجة إستخدام أسلوب الهندسة الإدارية تتوفر بنسبة (80.40%) في العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر عينة الدارسة ، ودراسة (الشوبكي،2010) والتي بينت أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتوفر بنسبة (72.68%) في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر عينة الدارسة.

ثانياً: تحليل فقرات أبعاد تحسين الأداء الإداري :

للإجابة على سؤال الدراسة رقم (2): ما علاقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية؟

- تحليل فقرات مجال " نوعية الأداء "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14-5).

#### جدول (14-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نوعية الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تحسين العمليات والأنشطة الإدارية المنجزة.	6.79	67.90	4.92	*0.000	5
2.	زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية.	6.83	68.32	5.26	*0.000	4
3.	تحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة.	6.96	69.58	6.18	*0.000	3
4.	تقليل الأخطاء والحد من المشكلات في أداء الأعمال الإدارية .	6.99	69.94	6.65	*0.000	2
5.	تطوير قدرة الكوادر الإدارية العاملة على إنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة .	7.08	70.84	6.69	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	6.93	69.32	6.57	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (14-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تطوير قدرة الكوادر الإدارية العاملة على إنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة " يساوي 7.08 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.84%، قيمة الاختبار 6.69 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تحسين العمليات والأنشطة الادارية المُنجزَة" يساوي (6.79) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.90%، قيمة الاختبار 4.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (6.93)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.32%، قيمة الاختبار 6.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " نوعية الأداء " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعني أن تبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة يساهم في تحسين نوعية الأداء الإداري المنجز في الوزارة، من خلال تحسين العمليات والأنشطة الادارية المُنجزَة، و زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الادارية ، و جودة الخدمات الإدارية المقدمة ، و تقليل الاخطاء والحد من المشكلات في اداء الاعمال الادارية ، و تطوير قدرة الكوادر الإدارية على إنجاز المعاملات بكفاءة . وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن زيادة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إنجاز المعاملات الإدارية عمل على تحسين نوعية الخدمة الإدارية المقدمة للموظفين ، وهذا يتناسب مع الغرض من تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تعمل على تغييرات جوهرية في نوعية وجودة الخدمة المقدمة. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج عدة دراسات مثل دراسة (أبوعمشة، 2011) والتي أثبتت أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في دائرة صندوق الطالب في الجامعة الإسلامية أدى إلى تحسين نوعية وجودة الخدمات الإدارية المقدمة في هذه الدائرة ، و دراسة (قاسم، 2009) والتي بينت أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية ساهم في تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة في الجامعة الإسلامية بغزة ، ودراسة (النتشة، 2009) والتي بينت أن تطبيق الهندرة الإدارية على بلدية الخليل أدت إلى تحسين في نوعية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، ودراسة ( الأغا، 2006) والتي توصلت إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة سيؤدي إلى تحسين في نوعية وجودة الخدمات المقدمة للجمهور.

- تحليل فقرات مجال " تبسيط العمل "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-15).

جدول (5-15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تبسيط العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة.	6.97	69.70	25.83	*0.000	2
2.	تقليص نسبة الإزدواجية في العمل (فصل المهام) وتحديد الصلاحيات والمسئوليات.	6.92	69.22	24.37	*0.000	3
3.	تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية.	6.78	67.78	22.90	*0.000	5
4.	سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين.	7.02	70.24	24.83	*0.000	1
5.	إعتماد الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية.	6.85	68.50	22.56	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	6.91	69.09	6.54	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين " يساوي 7.02 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.24%، قيمة الاختبار 24.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفترة الثالثة " تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية " يساوي 6.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %67.78، قيمة الاختبار 22.90 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي %69.09، قيمة الاختبار 6.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تبسيط العمل " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعني أن تبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة يساهم في تبسيط إجراءات العمل الإداري من خلال سهولة تبادل المعلومات والبيانات عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقائمين على العمل الإداري فيتم تقليص نسبة الإزدواجية في العمل ، وتعمل على تقليص الأعمال الإدارية الروتينية والتركيز على الأعمال اللازمة والضرورية ، وتعمل على سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين عبر تقنية تكنولوجيا المعلومات ، كما وتدعم الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمليات الإدارية بدلاً عن الإدارة التقليدية ، وهذا بدوره يتناسب مع الغرض من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق تغييرات جذرية وملموسة في تبسيط إجراءات العمل، من خلال إزالة الأعمال الروتينية والتعقيدات الغير مجدية في مراحل إنجاز الأعمال .

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج عدة دراسات مثل دراسة (أبوعمشة، 2011) والتي أثبتت أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في دائرة صندوق الطالب في الجامعة الإسلامية أدى إلى تبسيط إجراءات العمل في هذه الدائرة ، و دراسة (عون، 2011) والتي توصلت إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في تبسيط إجراءات العمل بجامعة الملك سعود، ودراسة (قاسم، 2009) والتي بينت أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية ساهم في تبسيط إجراءات الخدمات المقدمة في الجامعة الإسلامية بغزة.

- تحليل فقرات مجال " حجم الأداء "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-16).

جدول (5-16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " حجم الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	رفع معدلات أداء وإنتاجية الموظفين الإداريين في الوزارة.	6.97	69.70	6.42	*0.000	1
2.	تطوير قدرات الموظفين على إتخاذ القرار المناسب .	6.96	69.64	6.24	*0.000	2
3.	تحسين قدرة الموظفين على حل مشكلات العمل اليومية.	6.87	68.74	5.53	*0.000	3
4.	زيادة الرغبة لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.	6.29	62.87	1.57	0.059	4
	جميع فقرات المجال معاً	6.78	67.77	5.50	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " رفع معدلات أداء وإنتاجية الموظفين الإداريين في الوزارة " يساوي 6.97 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.70%، قيمة الاختبار (6.42) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " زيادة الرغبة لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة " يساوي (6.29) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.87%، قيمة الاختبار 1.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.059) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.78، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.77%، قيمة الاختبار 5.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال

" حجم الأداء " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعني أن تبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة يساهم في زيادة حجم الأداء الإداري ، وذلك لإن إعادة هندسة العمليات الإدارية ستعمل على ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها، والقضاء على الإزدواجية، والتقليل من الأخطاء، والجهد المبذول ، كما وستمنح الموظفين القدرة على حل مشاكل العمل اليومية، والقدرة على إتخاذ القرارات المناسبة ، وهذا بدوره سيساهم في زيادة إنتاجية العمل الإداري وبالتالي زيادة حجم الأداء الإداري في الوزارة بشكل عام .

- من الملاحظ أن الفقرة الرابعة " زيادة الرغبة لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة " غير دالة إحصائياً، مما يعني أن أفراد العينة لا يعطون إجابة واضحة وصريحة بهذا الخصوص ، وقد يعزو ذلك إلى عدم رغبة الموظفين على العمل خارج أوقات الدوام الرسمي، بل يريدون الإكتفاء بالوقت المخصص للدوام الرسمي ، وهذا ينطبق مع الواقع الذي يعيشه الموظف في هذه المرحلة، من خلال أن الوزارة لا توفر بدل ساعات العمل الإضافي في الوزارة، وبذلك لا يعتبر له حافز التأخير في الدوام لإنجاز الأعمال .

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج عدة دراسات مثل دراسة (أبوعمشة، 2011) والتي توصلت إلى أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في دائرة صندوق الطالب في الجامعة الإسلامية أدت إلى زيادة حجم الأداء من خلال تقليل الأخطاء وتقليل مراجعة الطالب للدائرة والقضاء على الروتين الزائد في الدائرة ، ودراسة (قاسم، 2009) والتي بينت أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم في تقليل الأوراق المستخدمة وتقليل الرقابة الإدارية وتقليل مراجعة الطلبة لدوائر الجامعة وهذا بدوره يزيد من حجم الخدمات المقدمة في الجامعة الإسلامية بغزة.

- تحليل فقرات مجال " سرعة الإنجاز "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-17).

جدول (5-17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " سرعة الإنجاز "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	سرعة الإتصال الإداري بين المستويات المختلفة في الوزارة.	6.91	69.10	5.59	*0.000	2
2.	زيادة دقة وسرعة إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.	6.89	68.92	5.60	*0.000	4
3.	تسهيل اجراءات العمل وتبسيطها بالشكل الذي يحفظ الحقوق لجميع الموظفين.	6.87	68.68	5.76	*0.000	5
4.	تسريع صنع القرارات واتخاذها في الوقت والكيفية المناسبة.	6.91	69.10	5.79	*0.000	2
5.	زيادة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية المطلوبة.	7.19	71.86	7.10	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	6.95	69.53	6.83	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " زيادة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية المطلوبة " يساوي 7.19 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.86%، قيمة الاختبار 7.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تسهيل اجراءات العمل وتبسيطها بالشكل الذي يحفظ الحقوق لجميع الموظفين " يساوي 6.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.68%، قيمة الاختبار 5.76 وأن القيمة

الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.53%، قيمة الاختبار 6.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " سرعة الإنجاز " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعني أن تبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة يساهم في سرعة الإنجاز، وذلك لإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعمل على إيجاد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة، لزيادة سرعة ودقة إنجاز المعاملات ، كما وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الرقابة على مجريات العمل، وهذا بدوره يقلل من الإجراءات والروتين الإداري الذي يقلل من سرعة إنجاز المعاملات الإدارية ، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة سيكون لها القدرة على حفظ الحقوق لجميع الموظفين من خلال الإحتفاظ بنسخ الكترونية عن جميع المعاملات بدقة وسرعة عالية، وهذه النتائج تتناسب مع الغرض في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تحقيق تغييرات جذرية سريعة وملموسة في مؤشرات الأداء الإداري.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج عدة دراسات مثل دراسة (أبوعمشة، 2011) والتي توصلت إلى أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في دائرة صندوق الطالب في الجامعة الإسلامية أدى إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع في الدائرة ، ودراسة (قاسم، 2009) والتي بينت أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم في سرعة إنجاز العمل في الخدمات المقدمة في الجامعة الإسلامية بغزة ، ودراسة (السر، 2008) والتي توصلت إلى أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم في سرعة إنجاز العمل داخل إدارات وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة .

- تحليل فقرات مجال " كفاءة الأداء "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-18).

جدول (5-18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " كفاءة الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	خفض عدد ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة .	7.02	70.24	6.04	*0.000	2
2.	خفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية .	7.07	70.66	6.42	*0.000	1
3.	تقليل عدد الشكاوي المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المعاملات الإدارية الخاصة بهم.	6.93	69.28	6.01	*0.000	3
4.	خفض مستوى ضغط العمل الإداري على الموظفين.	6.80	67.96	5.05	*0.000	4
5.	رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين الإداريين .	6.75	67.49	4.18	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	6.91	69.11	6.40	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

من جدول (5-18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " خفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية " يساوي 7.07 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.66%، قيمة الاختبار 6.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين الإداريين " يساوي 6.75 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.49%، قيمة الاختبار 4.18 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.11%، قيمة الاختبار 6.40 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " كفاءة الأداء " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعني أن تبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة يساهم في زيادة كفاءة الأداء الإداري ، وذلك لإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعمل على تخفيض تكلفة العمل الإداري وتخفيض الوقت اللازم لإنجازه ، وبذلك سينخفض مستوى ضغط العمل الإداري على الموظفين الإداريين ، وهذا بدوره سيعمل على خفض نسبة الشكاوي المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المعاملات الخاصة بهم فترتفع بذلك الروح المعنوية لدى الموظفين الإداريين في الوزارة .

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج عدة دراسات مثل دراسة (قاسم، 2009) والتي بينت أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية يزيد من مستوى الرضا لدى الموظفين وهذا بدوره يعمل على تحسين صورة العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة ،

ودراسة ( الأغا، 2006) والتي توصلت إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة سيؤدي إلى تحسين في كفاءة العمليات وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية .

- تحليل جميع فقرات محور " علاقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية".

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-19).

#### جدول (5-19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات محور

علاقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في الوزارة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
2	*0.000	6.57	69.32	6.93	نوعية الأداء
3	*0.000	6.54	69.09	6.91	تبسيط العمل
5	*0.000	5.50	67.77	6.78	حجم الأداء
1	*0.000	6.83	69.53	6.95	سرعة الإنجاز
3	*0.000	6.40	69.11	6.91	كفاءة الأداء
	<b>*0.000</b>	<b>7.03</b>	<b>69.01</b>	<b>6.90</b>	<b>تحسين الأداء الإداري</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

جدول (5-19) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تحسين الأداء الإداري يساوي 6.90 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.01%، قيمة الاختبار 7.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

وهذا يعني أن تبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة يساهم في تحسين ورفع مستوى الأداء الإداري ، حيث أنه يعمل على زيادة سرعة ودقة وجودة العمليات والأعمال الإدارية المنجزة، وزيادة حجم الخدمات والأعمال الإدارية المقدمة ، وزيادة كفاءة النظام الإداري في إتمام المعاملات بالطرق السليمة والمختصرة والبعيدة عن الروتين والتكرار والإجراءات الغير ضرورية ، وهذا

بدوره سيؤدي إلى تبسيط في إجراءات العمل الإداري داخل الوزارة ، فينعكس إيجابياً على تحسين مستوى ونوعية الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج عدة دراسات مثل دراسة (أبورحمة،2012) والتي توصلت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير وتحسين الإتصال الإداري في مدراس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من خلال دمج بعض العمليات في عملية واحدة وإضافة عمليات جديدة وتطوير عمليات قائمة وإلغاء عمليات غير ضرورية ، ودراسة (أبوعمشة،2011) والتي توصلت إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على دائرة صندوق الطالب في الجامعة الاسلامية بغزة أدى إلى تحسين الأداء من خلال تبسيط إجراءات العمل ، وتجويد الخدمة المقدمة ، وتحسين صورة العاملين فيها.

رابعاً- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري

جدول (20-5)

معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.671	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (20-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.671، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

ويرجع ذلك إلى مدى وعي وإدراك الموظفين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية إلى أهمية تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية، سواء كانت مجتمعة تحت مسمى إعادة هندسة العمليات أم كانت غير مجتمعة ، فكلما زاد إهتمام الوزارة في تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات والمتمثلة في ( الإستراتيجية والتزام وقناعة الإدارة العليا وتكنولوجيا المعلومات والإتصال الفعال وتمكين الموظفين والإستعداد للتغيير) كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري فيها ، وهذا التحسن يكون في تحسين نوعية وجودة الخدمات الإدارية المتوفرة ، وتبسيط الإجراءات الإدارية اللازمة لإنجاز الأعمال ، وزيادة إنتاجية العمل الإداري وبالتالي زيادة حجم الأداء الإداري في الوزارة ، وتوفير قنوات إتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة لزيادة سرعة ودقة وكفاءة إنجاز المعاملات الإدارية .

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج عدة دراسات مثل دراسة (عون، 2011) والتي بينت أن هناك علاقة بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود وتطوير الأداء الأكاديمي في الكلية من خلال رفع معدل إنتاجية وكفاءة اعضاء هيئة التدريس بما يضمن من تفدين خدمة تعليم متميزة وذات معايير ممتازة ، وإتفقت مع دراسة ( الأغا، 2006) والتي

بينت أن هناك علاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة وتحسين وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تتجزأ هذه المصارف .

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

جدول (21-5):

معامل الارتباط بين مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء

الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.507	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري
*0.000	0.527	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التزام وقناعة الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري
*0.000	0.574	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تمكين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري
*0.000	0.636	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال الفعال في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري
*0.000	0.559	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاستعداد للتغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري
*0.000	0.641	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الاداء الاداري

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

## الإستراتيجية :

يبين جدول (21-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.507، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

وهذا يدل على أنه كلما كانت الخطط الإستراتيجية في الوزارة واضحة ومدروسة بطريقة تناسب التحديات الداخلية والخارجية وتتسم بالموضوعية والمرونة ويتم تقييمها بطريقة دورية تساهم في التطوير المنشود كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبورحمة، 2012) والتي بينت ان هناك علاقة بين التخطيط والرؤية الإستراتيجية الواضحة والمطبقة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وتحسين الإتصال الإداري في هذه المدارس ، ودراسة (حنون، 2010) والتي بينت أن هناك علاقة بين توفر مقومات التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية وتحسين ممارسات العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، ودراسة (السر، 2008) والتي بينت أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وعملية الإصلاح والتطوير الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة .

## إلتزام وقناعة الإدارة العليا :

يبين جدول (21-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.527، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إلتزام وقناعة الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

وهذا يدل على أنه كلما كان هناك إلتزام وقناعة لدى الإدارة العليا في تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية، وإزالة الإجراءات الروتينية، ودعم تبسيط العمل الإداري، من خلال دمج المهام الفرعية المنكاملة، وتفويض صلاحيات إدارية للمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي، كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (ريحان، 2014) والتي بينت ان هناك علاقة بين وجود كفاءات إدارية طموحة ترغب في تبني مفاهيم إدارية حديثة وتميل إلى التغيير الإيجابي في العمل الإداري وتحسين الأداء الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة غزة ، ودراسة (أبورحمة، 2012) والتي بينت ان هناك علاقة بين وجود قيادات داعمة للتغيير وملتزمة به في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وتحسين الإتصال الإداري في هذه المدارس.

## تكنولوجيا المعلومات :

يبين جدول (21-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.574، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

وهذا يدل على أنه كلما كانت تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في الوزارة متطورة وتعمل على التقليل من العمليات الرقابية الإدارية والمالية، وتعمل على سهولة تنسيق العمل الإداري وسرعة إنجازه ودقة المعلومات المتدفقة عبرها، كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الإداري في الوزارة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (ريحان، 2014) والتي أكدت على ضرورة توفر متطلبات تكنولوجيا المعلوماتى لتعمل على التغيير الإيجابي في العمل الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ودراسة (السر، 2008) والتي بينت أن هناك مقدرة لتكنولوجيا المعلومات على إحداث الإصلاح والتطوير الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## الاتصال :

يبين جدول (21-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.636، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

وهذا يدل على أنه كلما توفرت قنوات للإتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة كلما ساهم ذلك على تحسين مستوى الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبورحمة، 2012) والتي بينت ان الإتصال الفعال في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة يعمل على تحسين الإتصال الإداري في هذه المدارس، ودراسة (حنون، 2010) والتي بينت أن هناك علاقة بين توفر مقومات الإتصال في ضوء الهندسة الإدارية وتحسين ممارسات العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

## تمكين العاملين (الموظفين) :

يبين جدول (21-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.574، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

وهذا يدل على أنه كلما توفرت الميزانيات والخطط اللازمة لتنمية وتطوير قدرات الموظفين وتم منحهم الثقة اللازمة للمشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات المناسبة لذلك كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبوعمشة، 2011) والتي توصلت إلى أن تحسين صورة العاملين في دائرة صندوق الطالب في الجامعة الإسلامية بغزة نابع من وجود إستقلالية لدى العاملين في أداء

المهام وتكليف الإدارة لفرق العمل اللازمة لإنجاز الأعمال وتفويض الصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات وهذا بدوره ساهم في تحسين الأداء في الدائرة ، ودراسة (السر، 2008) والتي بينت أنه كلمات توفر التدريب وتنمية المهارات لدى العاملين كلما كان ذلك أقدر على إحداث الإصلاح والتطوير الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة .

#### الإستعداد للتغيير :

يبين جدول (21-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.641، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإستعداد للتغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وتحسين الأداء الإداري.

وهذا يدل على أنه كلما كان هناك تعميم لثقافة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية عبر إستحداث الأنظمة والوحدات الإدارية اللازمة لتنفيذ ذلك والتغيير في الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة ، كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الإداء الإداري في الوزارة .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (ريحان، 2014) والتي أكدت على ان عدم التغيير الجذري في العمليات الإدارية عبر تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لدى الإدارة العليا يعتبر من معوقات التغيير الإيجابي في العمل الإداري في المدارس الحكومية بمحافظات غزة ، دراسة (أبوعمشة، 2011) والتي توصلت إلى أن خبرة ووعي الإدارة العليا بتبني التغيير الإداري عبر تطبيق مبادئ الجودة الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية في دائرة صندوق الطالب في الجامعة الاسلامية بغزة أدى إلى تطوير العمل الإداري في الدائرة.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للسمات الشخصية (الجنس، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في المسمى الحالي، المحافظة حسب مكان العمل).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

جدول (5-22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.369	-0.901	6.21	5.91	مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة
0.729	-0.347	7.01	6.88	تحسين الأداء الإداري
0.451	-0.756	6.49	6.25	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5-22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لا علاقة له بالجنس بل هو غاية وتوجه نحو الإصلاح والتحسين الإداري في الوزارة يُجمع عليه جميع الموظفين .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبوعمشة، 2011) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الجنس ، ودراسة (النتشة، 2009) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الباحثين نحو إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابة الباحثين حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى الموقع الوظيفي.

جدول (23-5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الموقع الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		مدير دائرة	رئيس قسم	
*0.000	-4.089	6.69	5.66	مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة
*0.009	-2.625	7.43	6.69	تحسين الأداء الإداري
*0.000	-3.863	6.95	6.03	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (23-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الموقع الوظيفي وذلك لصالح الذين موقعهم الوظيفي مدير دائرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة مدراء الدوائر تمتلك نظرة أكثر إيجابية حول مستوى الإصلاح والتطوير في الوزارة وذلك لأنها قريبة من فئة الإدارة العليا ومساعدة لها في إقرار ورسم السياسات العامة للوزارة ، لذلك لا يمكن لها إتهام نفسها بالتقصير أو التقليل من قيمة إنجازاتها الإدارية .

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (السر، 2008) والتي بينت أنه لا يوجد إختلاف جوهري في الرأي حول قدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة في إعادة هندسة العمليات الإدارية يعزى إلى الموقع الوظيفي .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (24-5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
0.585	0.648	6.69	5.76	6.01	6.09	مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة
0.728	0.435	7.40	6.74	6.98	6.57	تحسين الأداء الإداري
0.598	0.627	6.94	6.11	6.36	6.26	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (24-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لا علاقة له بالمؤهل العلمي بل هو توجه نحو الإصلاح والتحسين الإداري في الوزارة يُجمع عليه جميع الموظفين على اختلاف درجاتهم العلمية .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ريحان، 2014) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى العمر.

جدول (25-5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر	
*0.015	4.287	5.97	6.46	5.68	مدى توفر المُتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة
0.166	1.815	6.78	7.28	6.74	تحسين الأداء الإداري
*0.024	3.802	6.26	6.75	6.05	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (25-5) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " مدى توفر المُتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة .  
ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة تمتاز بالخبرة العملية والنضج الفكري فتتنظر إلى الأمور في الوزارة بنظرة واقعية.

أما بالنسبة لمجال " تحسين الأداء الإداري " فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تحسين الأداء الإداري مطلب لجميع الفئات العمرية في الوزارة وذلك لأنها تحتاج إلى المعاملات الإدارية بصورة دائمة ، فكلما كان هناك تحسين في هذا الجانب كلما شعرت جميع الفئات العمرية بالراحة والإنسجام داخل بيئة العمل .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (26-5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10-أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
0.125	1.940	5.25	6.08	6.06	6.00	مدى توفر المُتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة
0.144	1.827	6.30	7.00	7.17	6.55	تحسين الأداء الإداري
0.104	2.083	5.62	6.40	6.45	6.20	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (26-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لا علاقة له بعدد سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي بل هو توجه نحو الإصلاح والتحسين الإداري في الوزارة يُجمع عليه جميع الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبورحمة، 2012) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات هندسة الإتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى المحافظة.

جدول (5-27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		محافظة رفح	محافظة خانينونس	محافظة الوسطى	محافظة غزة	محافظة الشمال	
0.494	0.853	5.59	6.19	6.26	5.99	5.63	مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة
0.573	0.729	7.02	6.95	7.33	6.95	6.48	تحسين الأداء الإداري
0.514	0.820	6.10	6.46	6.64	6.33	5.93	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5-27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المحافظة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لا علاقة له بالمحافظة التي يعمل فيها الموظف بل هو توجه نحو الإصلاح والتحسين الإداري في الوزارة يُجمع عليه جميع الموظفين على إختلاف أماكن عملهم في الوزارة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبوعمشة، 2011) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المحافظة ، دراسة (السر، 2008) والتي بينت أنه لا يوجد إختلاف جوهري في الرأي حول قدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة في إعادة هندسة العمليات الإدارية يعزى إلى مكان العمل .

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

- أولاً: النتائج
- ثانياً: التوصيات
- ثالثاً: الدراسات المقترحة

## المقدمة:

في ضوء الدراسة العملية التي قام بها الباحث حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة ، فقد خلصت هذه الدراسة للعديد من النتائج ، والعديد من التوصيات ، والتي تم التوصل إليها بعد تفسير وتحليل النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات ، وقد كانت على النحو التالي .

## أولاً- النتائج :

(أ) - تتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بنسبة 59.50% .

وهذا يدل على أن الوزارة تمتلك الحد الأدنى من المقومات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتعتبر هذه النتيجة جيدة في ظل الأوضاع الصعبة التي تعرض لها القطاع الصحي في قطاع غزة ، حيث جاءت هذه الدراسة بعد سنوات عديدة من الحصار الاقتصادي والسياسي وإغلاق المعابر، وتعرض قطاع غزة لثلاث حروب مدمرة إستنزفت كثيراً من مقدرات مؤسسات العمل الصحي ، وإستتكاف عدد من الموظفين نتيجة للتجاذبات السياسية والإدارية داخل الوزارة ، وإزدواجية الولاء التنظيمي والمالي داخل أروقة الوزارة .

وعلى الرغم من هذه الأجواء الصعبة التي يمر بها القطاع الإداري والصحي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة ، إلا أنه بحاجة لزيادة دعم وتطوير أنظمة العمل الإداري معتمداً على الأساليب الإدارية الحديثة بما فيها إعادة هندسة العمليات الإدارية، لتلبية طموح الموظفين والرقى بالأداء الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي:

3. يتوفر معيار الإستراتيجية بنسبة 59.81% ، وإن هذه النتيجة إنعكاس للواقع الصعب الذي تمر به وزارة الصحة الفلسطينية من خلال شح الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالدرجة المطلوبة ، وزيادة أعباء العمل الإداري نتيجة الأزمات المتلاحقة التي تعصف بالوزارة ، فيؤدي ذلك إلى إعاقة الإدارة العليا في متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها بصورة متتابعة والإكتفاء بحل مشاكل العمل اليومية.

4. يتوفر معيار إلترام ودعم الإدارة العليا بنسبة 56.13% ، وإن هذه النتيجة جاءت إنعكاس لإستتكاف عدد من الإدارة العليا ، وسياسة التدوير الوظيفي والتنقلات المتكررة الغير مدروسة بعناية في هذه الفئة أدى إلى إرباك عملية دعم وتطوير العمل الإداري في الوزارة ، وكذلك التعيينات التنظيمية

والبعيدة عن المهنية أو التدرج الوظيفي في هذه الفئة وإقتصار معظم هذه الوظائف للفئات الطبية أدى إلى إيجاد فئة غير قادرة على دعم الإبداع والتطوير الإداري.

5. يتوفر معيار تكنولوجيا المعلومات بنسبة 65.57% ، وإن هذه النتيجة كان بالممكن الوصول إلى نسبة أفضل من ذلك في ظل البرامج والتكنولوجيا الجديدة التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة عبر الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات في الوزارة ، إلا أن عدم متابعة تحديث أجهزة الحاسوب في الإدارات المختلفة في الوزارة لتتناسب هذه التكنولوجيا وتزويدها بالمقومات اللازمة لذلك من شبكات ومقاسم مناسبة، ووضع العراقيل الإدارية والمالية في إتمام المعاملات بالرغم من وجود التقنية المتطورة في الوزارة إلا أن مركزية الإدارة العليا تحول دون ذلك ، والإستناد إلى المعاملات الورقية وعدم تقليص المعاملات الروتينية بالصورة المطلوبة.

6. يتوفر معيار الإتصال بنسبة 63.36% ، ويعتبر الباحث أن هذا المعيار يحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين داخل الوزارة ، حيث أن الإمكانيات المتوفرة داخل الوزارة من وسائل الإتصال المتعددة (الهاتف الثابت، والهاتف الخليوي، والفاكس ، والإنترنت ، تقنية الفيديو كونفرنس ، الإتصال اللاسلكي) كان بالإمكان أن تعطي نتائج أفضل من التي تم الحصول عليها ، ولكن بسبب زيادة حجم العمل الإداري داخل الوزارة لزيادة عدد الدوائر والأقسام المتشابهة في الأداء والتابعة لعدة إدارات مختلفة ، والإعتماد على المركزية في الإتصال دون تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تقنية الإتصال المتوفرة.

7. يتوفر معيار تمكين الموظفين بنسبة 55.79% ، ويعتبر هذا المعيار مؤشر لعدم إعطاء الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة الفرصة الكافية في إتخاذ القرارات ، وتفويض الصلاحيات ، وعدم إعتماد التدريب والتطوير الإداري كسياسة للرفقي بالأداء الإداري في الوزارة ، وعدم الإعتماد على القدرات العلمية التي يتمتع بها الكادر الإداري في إدارة العمل الإداري ، فمن خلال عينة الدراسة والتي تعتبر الفئة المتوسطة في سلم العمل الإداري في الوزارة تبين أن ما يقارب من 35.3% من هذه العينة يمتلك شهادة دراسات عليا في العديد من التخصصات.

8. يتوفر معيار الإستعداد للتغيير بنسبة 56.27% ، وهذه النسبة جاءت ضعيفة لتعبر عن عدم تبني الإدارة العليا لثقافة التغيير في الوزارة من خلال عدم نشر محاضر الإجتماعات بصورة دورية والتي يمكن للموظفين من خلالها الإطلاع على كل ما هو جديد في الوزارة ، وعدم تبنيها لأساليب الإدارة الحديثة في إدارة الأعمال الإدارية ، وبينت أن المستويات الإدارية المختلفة أيضاً لم تتعاطى مع هذا المعيار بالصورة المطلوبة ، وذلك لغياب روح التحفيز لديهم ، وعدم مكافئة الموظفين المميزين على النتائج الإيجابية التي يحققونها في الأداء الإداري.

## (ب) - تحسين الأداء الإداري :

تساهم عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.01% في تحسين الأداء الإداري في الوزارة ، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري ، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الوزارة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الإداري في الوزارة ، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي:

1. تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.32% في تحسين نوعية الأداء الإداري (جودة الأداء) في الوزارة ، ويكون ذلك من خلال تحسين العمليات والأنشطة الادارية المُنجزة، و زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الادارية ، و جودة الخدمات الإدارية المُقدمة ، و تقليل الاخطاء والحد من المشكلات في اداء الاعمال الادارية ، و تطوير قدرة الكوادر الإدارية على إنجاز المعاملات بكفاءة .
2. تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.09% في تبسيط إجراءات الأداء الإداري في الوزارة ، ويكون ذلك من خلال سهولة تبادل المعلومات والبيانات عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقائمين على العمل الإداري فيتم تقليص نسبة الإزدواجية في العمل، وتعمل على تقليص الأعمال الإدارية الروتينية والتركيز على الأعمال اللازمة والضرورية ، وتعمل على سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين عبر تقنية تكنولوجيا المعلومات ، كما وتدعم الإعتماد على الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمليات الإدارية بدلاً عن الإدارة التقليدية .
3. تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 67.77% في زيادة حجم الأداء الإداري في الوزارة(إنتاجية العمل الإداري)، ويكون ذلك من خلال ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها والقضاء على الإزدواجية والتقليل من الأخطاء والجهد المبذول ، ومنح الموظفين القدرة على حل مشاكل العمل اليومية والقدرة على إتخاذ القرارات المناسبة ، وهذا بدوره سيساهم في زيادة إنتاجية العمل الإداري وبالتالي زيادة حجم الأداء الإداري المُنجز في الوزارة بشكل عام.
4. تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.53% في سرعة إنجاز الأداء الإداري في الوزارة، ويكون ذلك من خلال إيجاد قنوات إتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة لزيادة سرعة ودقة إنجاز المعاملات ، كما وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الرقابة على مجريات العمل وهذا بدوره يقلل من الإجراءات والروتين الإداري الذي يقلل من سرعة إنجاز المعاملات الإدارية ، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة سيكون لها القدرة على حفظ الحقوق لجميع الموظفين من خلال الإحتفاظ بنسخ الكترونية عن جميع المعاملات الإدارية بدقة وسرعة عالية.

5. تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة 69.53% في كفاءة الأداء الإداري في الوزارة، ويكون ذلك من خلال خفض تكلفة العمل الإداري وخفض الوقت اللازم لإنجازه ، وبذلك سينخفض مستوى ضغط العمل الإداري على الموظفين الإداريين ، وهذا بدوره سيعمل على خفض نسبة الشكاوي المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المعاملات الخاصة بهم، فترتفع بذلك الروح المعنوية لدى الموظفين الإداريين في الوزارة، ويشعر الموظف صاحب المعاملة الإدارية بالانتماء والحب للوزارة .

(ج) - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للسمات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المحافظة حسب مكان العمل) .

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى الموقع الوظيفي وذلك لصالح الذين موقعهم الوظيفي مدير دائرة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال " مدى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال " تحسين الأداء الإداري" تعزى إلى العمر .

## ثانياً- التوصيات :

من خلال العرض السابق والنتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يضع الباحث بين أيديكم العديد من التوصيات الضرورية والتي ستكون جديرة بتعزيز وتحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، وهي على النحو التالي :

1- تعزيز تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لدورها في تحسين الأداء الإداري ووجود علاقة طردية بينهم ، ويكون ذلك من خلال ما يلي :

### 1.1 تعزيز تطبيق معيار الإستراتيجية في الوزارة من خلال :

- تعزيز مشاركة الموظفين في إعداد الخطة والأهداف الإستراتيجية للوزارة ، لما في ذلك من إقحامهم في تبني إنجازها، والاستفادة من الخبرات والمكونات التي يتمتع بها الطواقم الفنية والإدارية في الوزارة.
- تعزيز تبني خطط وأهداف استراتيجية تتسم بالمرونة في مواجهة المتغيرات المحيطة ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتصورات المستقبلية بصورة دقيقة وواضحة ، لتتلاءم الإستراتيجية مع البيئة المتغيرة التي تعيشها الوزارة بسبب عدم الاستقرار السياسي والأمني في البيئة المحيطة.
- تعزيز مبدأ المراجعة الدورية للخطط الإستراتيجية والتقييم المتتابع للخطط التنفيذية في الوزارة ، لتطوير بيئة العمل الإداري والفني في الوزارة ومعالجة الأخطاء دون تراكمها.
- تعزيز مبدأ الرقابة والمتابعة على تنفيذ الخطط والأهداف الإستراتيجية ، واستخدام معايير ومؤشرات واضحة في الحكم على مدى الالتزام بها ومدى نجاحها.
- تعزيز مبدأ توفير ميزانية خاصة لتوفير الخطط والأهداف الإستراتيجية في الوزارة ، ويجب أن تتناسب هذه الميزانية مع الخطط والأنشطة المقترحة .

### 1.2 تعزيز تطبيق معيار التزام وقناعة الإدارة العليا في الوزارة من خلال :

- تعزيز مبدأ الاستقرار الوظيفي في الإدارة العليا وعدم إحداث تنقلات وتدوير إداري متلاحق غير مدروس، لما في ذلك من أثر سيئ على إرباك العمل الإداري والفني في الوزارة .
- تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات لدى الإدارة العليا ، حتى يتولى إدارة الأعمال اليومية والتنفيذية في الوزارة المدراء التنفيذيون ، فتتفرغ الإدارة العليا لمتابعة الخطط والسياسات وتطوير العمليات والأعمال الإدارية والفنية في الوزارة .
- تعزيز مبدأ المهنية والكفاءة والتدرج الوظيفي في تعيينات الوظائف العليا في الوزارة ،

- تعزيز مبدأ وجود قيادات إدارية في إدارة العمل الإداري في الوزارة ، وعدم اقتصار تولي الوحدات الإدارية والإدارات العامة لفئة الأطباء ، فيجب أن يكون هناك مرجعية إدارية واضحة في الإدارة العليا .

- تعزيز مبدأ تبني الإدارة العليا للخطط والأنشطة التطويرية في الوزارة وتوفير القدرات المالية والإدارية والقانونية اللازمة لذلك ، عبر دعم وتحفيز الموظفين المميزين في إنجاز الأعمال ، والاستعانة بخبراء خارجيين للاستشارات اللازمة لإنجاز الأعمال .

### 1.3 تعزيز تطبيق معيار تكنولوجيا المعلومات في الوزارة من خلال :

- تعزيز تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام الإجراءات والمعاملات الإدارية والأساليب المتبعة في الأداء الإداري في الوزارة ، لتعزيز الإدارة الإلكترونية والحد من الأساليب التقليدية .

- تبني مشروع تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الوزارة ، وذلك عبر استبدال أجهزة الحاسوب القديمة في مرافق الوزارة ، وتزويد الشبكات بالسرعات والقدرات اللازمة لإتمام الأعمال بالصورة المطلوبة .

- تبني مشروع تطوير منظومة متكاملة من البرمجيات وفق حاجة الإدارات العامة لحوسبة الأعمال الإدارية لديها بعيداً عن الإجراءات الورقية بما يضمن ذلك من حقوق وأنظمة أمن لهذه البرمجيات .

- تطوير الهيكل التنظيمي في الوزارة بما يتناسب مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية ، لمواكبة التغييرات المحيطة وتقليص التضخم في الهياكل التنظيمية في الوزارة .

- تفعيل الرقابة الإدارية عبر استخدام التقنيات المتوفرة في تكنولوجيا المعلومات ، وهذا يقلل من الإجراءات الروتينية للرقابة الحالية، ويوفر الوقت والجهد والتكلفة في مراقبة الأعمال الإدارية في الوزارة ، وإمكانية معرفة أماكن الخلل والتدخل في الأعمال الإدارية ومعالجتها .

### 1.4 تعزيز تطبيق معيار الإتصال في الوزارة من خلال :

- تطوير البنية التحتية لأساليب وتقنيات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة، لتحقيق نظام فعال في الإتصال والتواصل الإداري ، ومراعاة الصيانة الوقائية لها .

- تعزيز الاتصال الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت داخل الوزارة بين المستويات الإدارية المختلفة لما في ذلك من تقليل للتكلفة والجهد والوقت في متابعة سير العمليات الإدارية .

- تعزيز مبدئ الإتصالات غير الرسمية داخل الوزارة عبر تعزيز الجوانب الإجتماعية والتواصل بين الموظفين لما في ذلك من دور في تعزيز الإتصالات الرسمية وفتح قنوات جديدة للاتصال الفعال بين مختلف الشرائح الوظيفية داخل الوزارة .

### 1.5 تعزيز تطبيق معيار تمكين العاملين في الوزارة من خلال :

- إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمميزين منهم وربطها بحجم إنجازهم الوظيفي والإداري ، وتشجيع الإبداع والتميز لدى الموظفين .
- تفويض الصلاحيات للموظفين لتمكينهم من إدارة أعمالهم بكل كفاءة ومسئولية وبعيداً عن مركزية الإدارة العليا ، وبذلك سنتطلق الطاقات الكامنة لديهم والتي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأعمال الإدارية اليومية للوزارة .
- تعزيز التحول من مركزية القرارات الإدارية إلى شبكة القرارات لدعم وتحفيز الموظفين على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة .
- تعزيز مشاركة الموظفين في الوزارة عبر تشكيل فرق عمل منهم لإنجاز الأعمال الإدارية والفنية وبذلك يكون لهم القدرة على تزويد خبراتهم الفنية والإدارية ، ورفع الروح المعنوية لهم عبر تحمل مسؤوليات الأعمال التي يديرونها .
- ضرورة تبني الوزارة لسياسات التدريب الفعال للموظفين وفق خطط تدريبية شاملة تعمل على إكساب الموظفين الخبرة والمعرفة والاطلاع على التقنيات والأساليب الجديدة في عالم الإدارة .

### 1.6 تعزيز تطبيق معيار الاستعداد للتغيير في الوزارة من خلال :

- توفير نظام حوافز ومكافآت للموظفين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة و متميزة للتغيير الإيجابي في أساليب العمل المتبع في الوزارة ، وهذا بدوره سيعمل على زيادة الدافعية نحو تبني مفاهيم وسياسات التغيير عند الموظفين.
- تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية المعمول بها في الوزارة لتتناسب مع الواقع الذي تعيشه الوزارة، بعيداً عن التعقيدات الإدارية والأنظمة التقليدية ، ويكون ذلك عبر تبني الإدارة العليا لهذه المفاهيم الحديثة والمرنة لمواكبة التغييرات والتكنولوجيا المتطورة .
- تطوير الهياكل التنظيمية والعلاقات الوظيفية بما يضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بصورة تتوافق مع تدفق العمليات الإدارية وانسيابها بعيداً عن التعقيدات الإدارية .

- تبني الإدارة العليا لخطة متكاملة تُحدد فيها التغيير المنشود في الوزارة معتمدة على الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة ومراعية للجوانب السلوكية للموظفين لتقبل هذه التغييرات .

- تعميم ثقافة التغيير داخل الوزارة من خلال إشراك الموظفين بالمؤتمرات وورش العمل الخاصة بتطوير الأنظمة الإدارية وتبني الأساليب الإدارية الحديثة ، واللقاءات والتواصل بين الموظفين و الإدارة العليا للمشاركة في وضع وتقييم خطط العمل والمستجدات ، وإطلاع الموظفين على محاضر الاجتماعات واللقاءات الدورية التي تعقدها الوزارة والمستجدات التي تواكب ذلك .

2- ضرورة تبني الإدارة العليا إعداد خطة متكاملة لتحسين وتطوير الأداء الإداري في وزارة الصحة وفق مؤشرات الأداء التي اعتمدها الباحث ( نوعية الأداء -جودته، تبسيط إجراءات العمل ، حجم الأداء- زيادى الإنتاجية الإدارية ، سرعة إنجاز العمليات الإدارية ، كفاءة الأداء الإداري ) ويجب تحديد معايير لقياس هذه المؤشرات حتى يمكن مراقبة أعمال التطوير الإداري وتصويبها قبل الوقوع في الأخطاء .

3- تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة في تحسين مستوى الأداء الإداري في الوزارة ، لمعالجة تضخم الهياكل التنظيمية في الوزارة ، والحد من ظاهرة تداخل الصلاحيات والمسئوليات ، والسرعة في إنجاز العمليات الإدارية .

4- ضرورة تبني الإدارة العليا لتشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة ، حيث يتم تدريب هذا الفريق عبر خبراء متخصصين في ذلك لإنجاح مهامه ، كما ويجب تذليل الصلاحيات والإمكانيات المالية والإدارية اللازمة له لدراسة جميع العمليات الإدارية ووضع التصورات اللازمة لذلك ، وتوفير ما يلزم لتنفيذ تلك التصورات وفق إشراف هذا الفريق حتى الإنتهاء من العملية وضمان نجاحها.

5- تعزيز دور الفريق الإداري عبر قيامه بعقد دورات تدريبية للموظفين والإدارة العليا، وعقد لقاءات واجتماعات مستمرة مع الإدارة العليا وذلك لضمان تبنيها لخطوات العمل ودعمها .

6- تتبنى الإدارة العليا ما يتلاءم مع عمل وتصورات الفريق الإداري عبر صياغة جديدة للسياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي لتحسين فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة ، وذلك من خلال تقليل خطوات العمل للعمليات الإدارية المختلفة ، ودمج الوظائف الإدارية المتشابهة في وظيفة واحدة ، وإعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل ، وعمل التغييرات اللازمة والمناسبة التي يحتاجها الهيكل التنظيمي من صلاحيات ومسئوليات واتصالات .

7- تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة سيعمل على تسهيل إدماج الموظفين المستكفين في الوزارة عند إتمام إجراءات المصالحة السياسية، وخاصة أصحاب المسميات الإشرافية والتخصصات الإدارية ، وذلك لأن أساس العمل سيكون عبر فرق لإدارة العمليات وفق هيكل إداري أفقي بعيداً عن الهيكل الرأسي والذي سيظهر فيه الكثير من التعارضات في المسميات الإشرافية وإزدواجيتها.

### ثالثاً- الدراسات المقترحة :

- 1- بناء نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية .
- 3- دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية .
- 4- دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تميز إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- 5- دور التخطيط الإستراتيجي في دعم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية .

## المراجع

### المراجع العربية

#### أولاً: الكتب

- الحريري، رافدة (2010):فاعلية الإتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر ، عمان،الأردن.
- الحريري، رافدة، جلال، محمود، إبراهيم، محمد(2007):الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر ، عمان ، الأردن.
- حريم ، حسين(2006): مبادئ الإدارة الحديثة(لنظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) ، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان ، الأردن.
- حريم، حسين (2006): تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي واجراءات العمل" ، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- حسن، ماهر(2004): " القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم" ، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- حسين ، سلامة عبدالعظيم (2004) : إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الفكر عمان،الأردن.
- حسين ، سلامة عبدالعظيم (2007) : ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- حسين ، عبدالفتاح (1998): أسس الإدارة العامة (مدخل حديث)، شركة البراء، القاهرة ، مصر .
- الحمادي، علي(2006): الطريق إلى ...لا15طريقة للتغيير، دار ابن حزم ، عمان ، الأردن .
- حميد، محمد عثمان ، المعاز ، حمدي مصطفى (1999): الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر .
- الدوري، زكريا، (2005): "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
- الدوري، زكريا، (2010): "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال .

- الرب، جاد. ( 2009 ):موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية ، مصر.
- السلمي، علي (1985): إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- شاويش، مصطفى(2005): ادارة الموارد البشرية ، ط3، دار الشروق ، عمان، الأردن .
- الصليبي ، محمود عبد المسلم (2008): الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي ويلنشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- عامر، سامح عبدالمطلب قنديل، علاء محمد سيد ( 2010 ) : التطوير التنظيمي ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن.
- عامر، سامح عبدالمطلب(2011): إدارة الأداء، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عامر، سامح عبدالمطلب(2011): إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة(2003):إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد(2001):"الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع ،الإسكندرية، مصر.
- عبد الفتاح، محمد سعيد ، الصحن ، محمد فريد (2003): الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر.
- العبد، جلال، (2003): "إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- عبود، حارث (2009):الإتصال التربوي، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن.
- العبودي ، محسن (1996): الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان.
- العجمي، محمد حسين ( 2005 ) : إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
- عريفج، سامي (2007):الإدارة التربوية المعاصرة، ط1 ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
- عطوي، جودت (2010):الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1 ،الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

- عقيلي، عمر وصفي(2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.
- الغالي ، طاهر، وإدريس، وائل(2009):الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- غنيم، محمد، (2005): "التخطيط التربوي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القاسم، جعفر(2005): "تكنولوجيا المعلومات"، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .
- القريوتي، محمد قاسم( 2000 ) : السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان.
- اللوزي، موسى(2002): التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- لونيثال ، جفري (2002):إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة -بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ: الرياض، السعودية ، ترجمة: عبدالله خالد.
- الماضي، محمد، (2006): "الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة، مصر.
- مجبر، (1994):الأمانة في الإداء الإداري، مكة للخدمات الجامعية الحديثة، جدة، السعودية.
- محمود، علاء الدين (2011): إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- مدبولي، محمد، (2001): "التخطيط المدرسي الاستراتيجي"، ط1 ، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر.
- المرسي، وآخرون، (2002): "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر.
- مصطفى، أحمد سيد (2005): إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر .
- ملح، سامي( 2005 ) : القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ،ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
- النجار، فريد(2005): إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات ، ط1، دار طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
- هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس( 1995 ) : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ط1 ، الشركة العربية للإعلام العلمي- شعاع، القاهرة ، مصر، ترجمة شمس الدين عثمان.
- الهواري ، سيد(2005) : التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، القاهرة، مصر.
- ياسين، سعد، (2010): "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ثانياً: المؤتمرات والندوات العلمية

- خليل، عطا الله (2008): دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.
- الديحاني ، سلطان ( 2009 ) : الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت ، المنتدى الثاني للمعلم رؤية جديد نحو تطوير أداء المعلم ،الكويت ،جامعة الكويت .
- العتيبي، سعد ، والحمامي، راشد.( 2004 ) : إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة ، جامعة الملك سعود ،السعودية .
- العلمي،صباح (2006):الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين ،مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الإنسحاب الإسرائيلي ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- عون، وفاء ( 2011 ) : أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، مؤتمر تعليم المرأة السعودية ،جامعة محمد بن سعود،السعودية .
- القصيمي، محمد(2009): تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي ، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية.

## ثالثاً: الرسائل الجامعية

- ابن عيسى، هيثم.( 2009 ) : مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة اليرموك :الأردن .
- أبو رحمة، أمل ( 2012 ) : تطوير الإتصال الإداري في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية :غزة.
- أبوعمشة،أحمد.( 2011 ) : أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية :غزة.
- الأغا، مرام.( 2006 ) : إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة "في المصارف في قطاع غزة. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية :غزة .
- البلبيسي، أسامة(2012): جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- البيطار، شيرين(2014) : "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
- جراد، زكريا( 2011 ) : إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية :غزة .
- الجماسي، إياد(2013): استخدام الإنترنت وعلاقته بمستوى الخدمة المقدمة للمرضي في مستشفيات وزارة الصحة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة- الجامعة الإسلامية- غزة.
- الجويدي ، ماجد بن أحمد (2007):التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفه ، دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة -فرع المنطقة الوسطى ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية : الرياض .
- الخواجا، ماجد.( 2008 ) : تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن. رسالة دكتوراه. الجامعة الأردنية : عمان .
- ربحان، شادي.( 2014 ) : معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية :غزة .
- السر، أيمن.( 2008 ) : واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية :غزة .
- شاهين، ماجد.( 2010 ) : فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية :غزة .
- الشهراني، صفية.( 2007 ) : إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر ثقافة المعلومات، أنموذج مقترح لجامعة أم القرى. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى : مكة المكرمة .
- الشوبكي، مازن.( 2010 ) : العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير . جامعة الأزهر :غزة .
- صبيح، لينا (2013): "تصور مستقبلي لإعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة."رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ،جامعة عين شمس ، القاهرة.
- العتيبي، آسيا.( 2005 ) : الحوار التربوي بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة (الهندرة): رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى : مكة المكرمة .
- الفايدي.( 2008 ) : فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين الأجهزة الأمنية :دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية.

- قاسم، إسماعيل ( 2009 ) : تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية :غزة .
- الكساسية ، محمد. ( 2004 ) : دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية ، الأردن .
- ماضي ، خليل (2014) : جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ،رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة ،جامعة قناة السويس ، مصر .
- مرزوق، ابتسام (2006): " فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير .
- المطرفي، شجيل بن بخيت : الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء ، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ام القرى : مكة المكرمة .
- الننتشة، حازم ( 2009 ) : إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل : فلسطين .
- 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 .

#### رابعاً: الدوريات والتقارير والمقالات

- الإبراهيم، عدنان، وآخرون(2008): درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك ، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث .
- الرفاعي، ممدوح عبدالعزيز (2006): إعادة هندسة العمليات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مجلة الدراسات والأبحاث التجارية ، جامعة بنها .
- السكر ، عبدالكريم (2013) : أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي -دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية ،مجلة العلوم الإدارية ، المجلد40 ، العدد 1، عمان ، الأردن .
- الشامان ، أمل بنت سلامة (2001): أثر من برامج تدريسية لمديريّة المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، مجلة13.
- الضلعين، علي(2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1.

- عبد القادر، دبون (2008): دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد السادس.
- عبد المنعم، غزة(1997): "مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية " مجلة الإدارة، ع(3)، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة.
- عبدالحفيظ، نائل (2003): نوعية الإدارة والحومة الإلكترونية في العالم الرقمي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الخامس عشر، الرياض -السعودية .
- العربي، عطية (2012): أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، عدد10/2012، الجزائر .
- الفراء، ماجد (2005) :دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي"، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فهمي، فاروق (2010):المنظومة والهندرة في إعادة منظومة التعليم والتعليم، بتاريخ 12/01/2014
- [http// www.satlcentral.com/arabic-materials/document/handra.do](http://www.satlcentral.com/arabic-materials/document/handra.do)
- قوي، بوحنية (2007): إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقاربة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس.

- Abdous. M ,Wu.,Hea. ( 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 , Page 1492 -3831.
- Ahadi, H.R (2004): **An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology.** Information Resources Management Journal,17. 4, Page 110- 118.
- Caldas, Tania (2012): **Technology In Healthcare Business Process Reengineering And RFID At Hospital Beatriz Ângelo**, Master Theses , Universidade Católica, Portuguesa.
- Chan, S. L.,and Chung, F. C.(1997): "**A conceptual and analytical framework for business process reengineering**" International Journalof Production Economics, p50.
- Goksoy, A. , Ozsoy, B. , and Vayvay, O. ,(2012): "**Business Process Reengineering : Strategic Tool for Managing Organizational Change anApplicationin a Multinational Company** " International Journal of Business and Management, Vol. 7, No 2, p. 89- 112.
- Hammer, M. , and Champy, J.(1993): **Information Technology for Management Re- engineerings the Corporation: A Manifesta for Business Révolution** ,(New York, NY: Harper Business) .
- Hammer, Michel and Champy, James (1993): "**Reengineering the corporation – A manifesto for business Revolution**", London : Nicholas Brealey publishing.
- Hartini Ahmad, Arthur Francis, Mohamed Zairi (2007): **Business Process- Reengineering: Critical Success Factors in higher education**, Business Process Management Journal , Vol:13 Iss:3 Page: 451- 469.
- Hesson, M.; Al-Ameed, H. and Samaka, M. (2007): **Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study.** Business Process Management Journal.13. 3, Page 348-350.
- Ibezim, Nnenna & Obi,Chiaka( 2013): **Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience**, Scientific Research, pp 783 – 800.
- Michela, Pellicelli, Carlotta, Meo (2012): **Organizational Change business Process Reengineering Or Outsourcing**, Annals of Faculty of Economics, 1(2), pp 277-287.

- O'Neill, Peter, S Sohal, Amrik (1999): "**Business process reengineering: a review of recent literature**", Technovation, Vol.19, No. 9 .
- Raymond, I. and Bergeron, F. (1998): "**Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An empirical Study in Canadian Context**". Journal of Small Business Management, Vol. 36. 1 , (PP 72-86).
- Ringim, K. , Razalli, M. , and Hasnan, N. ,(2012): "**The Moderating Effect of IT Capability on the Relationship between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Bank**", Journal of Internet Banking and Commerce , Vol. 1 7, No 2, pp. 1- 21.
- Rock, Natasha (2003): **Examining The Relationship Between Business Process Reengineering And Information Technology**. Master Of Science, Bowie State University, Maryland in Europe.
- Salimifard, K. , Abbaszadeh, M. A. , and Ghorbanpur, A "**Interpretive(2010):Structural Modeling of Critical Success Factors in Banking Process Reengineering** ", International Review of Business Research Papers, Vol. 6, No 2, pp. 59- 103.
- Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit (2012): **Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions**, Global Journal of management and business research, 12(11), PP1-29.
- Tennant & Chieh Wu, (2005): **The application of business process reengineering in the U.K.** TQM Magazine, 17. 6, Page 537-545.
- Yahya, Bernado (2002): **Business Process Reengineering: Concepts, Causes and Effect.** journal technique industry, 4(2), pp 102 –111.

**الملاحق**  
**ملحق (1) أسماء المحكمين**

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
2.	د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
3.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
4.	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
5.	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية
6.	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية
7.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
8.	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين العام
9.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر

ملحق (2) الاستبانة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



**برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة  
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى  
برنامج الإدارة والقيادة**

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة .....حفظكم الله ورعاكم،،  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

**الموضوع / إستبانة دراسة ماجستير**

حيث أن الباحث يقوم بإجراء دراسة بعنوان : "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية " وتأتي هذه الدراسة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة ضمن البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وإطلاع من خلال موقعكم الإداري المتعلق بموضوع هذه الدراسة ، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية على فقرات الإستبانة المرفقة لما يُمثله رأيكم من إضافة نوعية لإتمام هذه الدراسة على أكمل وجه ، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

إعادة هندسة العمليات الإدارية : هي إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية -وليس هامشية- في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

**ولكم جزيل الشكر والتقدير**

الباحث  
عبدالله سمير البحيري  
0599-791625

أولاً: البيانات الشخصية:

1- النوع الإجتماعي	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2- الموقع الوظيفي	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير دائرة
3- المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم فما دون	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراة
4- العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30- أقل من 40 سنة
	<input type="checkbox"/> 40- أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
5- سنوات الخدمة في المُسمى الحالي	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5- أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> 10- أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
6- المحافظة حسب مكان العمل	<input type="checkbox"/> محافظة الشمال	<input type="checkbox"/> محافظة غزة
	<input type="checkbox"/> محافظة الوسطى	<input type="checkbox"/> محافظة خانينوس
	<input type="checkbox"/> محافظة رفح	

ثانياً: مدى توفر المُتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة:

(( ضع الدرجة المناسبة من درجة (1) الأقل موافقة على صحة العبارة إلى درجة (10) الأكثر موافقة على صحة العبارة ))

الدرجة	الفقرات
من (1-10)	أولاً : الاستراتيجية
	1 تعتمد الإدارة العليا خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة.
	2 تقوم الإدارة العليا بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء سير العمل.
	3 تُحدد الإدارة العليا أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية.
	4 تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.
	5 تساعد الخطة الإستراتيجية الحالية على تسهيل حدوث عملية التطوير في الوزارة.
	6 توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.
	7 تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت ظروف جديدة.
	8 تتسم الأهداف الإستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للوزارة.
	9 تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية.
من (1-10)	ثانياً : التزام وقناعة الإدارة العليا
	1 تُدرك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها.

2	تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
3	تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
4	تُعِيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المُتَبَعَة للتخلص من الإجراءات الروتينية.
5	تُحدّد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية.
6	تستعين الإدارة العليا بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
7	يتوفر لدى الإدارة العليا الإستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
من (10-1)	<b>ثالثاً : تكنولوجيا المعلومات</b>
1	تُقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية .
2	تتميز المعلومات والبيانات في الوزارة بوفرته وسهولة تناولها .
3	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية .
4	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المُستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل الوزارة.
5	تُساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة .
6	تتصف الوزارة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
7	تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.
من (10-1)	<b>رابعاً : الإتصال</b>
1	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.
2	تتميز الإتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح.
3	تتمتاز قنوات الإتصال المستخدمة في الوزارة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب .
4	تعتمد الإدارة العليا على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
5	تسهل الإتصالات الإدارية المستخدمة بين الإدارات العامة انسياب المعلومات .
6	توفر الإدارة العليا قنوات فعالة للإتصال تُساعد على إتخاذ القرارات بصورة صحيحة.
7	يقضي نظام الإتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية.
من (10-1)	<b>خامساً : تمكين العاملين (الموظفين)</b>
1	تعتمد الإدارة العليا على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات الموظفين.
2	تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.
3	تُخصّص الإدارة العليا جزء من الميزانية لتطوير أداء الموظفين .
4	تُساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة بناء العمليات الإدارية.
5	تُساعد الإدارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.
6	تفوض الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.
7	تعمل الإدارة العليا على مُشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات.
من (10-1)	<b>سادساً : الإستعداد للتغيير</b>
1	تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.
2	يتم إستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.

3	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الادارية.
4	تتجه الادارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية.
5	تنشر الادارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإداري لتعمم ثقافة التغيير.
6	تساعد التغييرات المُستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مُميزة للموظفين .
7	يساعد نظام منح الحوافز والمكافآت في الوزارة على التغيير الإيجابي في اداء الموظفين.

ثالثاً : تحسين الأداء الإداري:

(( تساهم عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية في الوزارة إلى ما يلي ))

أولاً : نوعية الأداء	
من (10-1)	1 تحسين العمليات والأنشطة الادارية المنجزة.
	2 زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الادارية.
	3 تحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية المُقدمة.
	4 تقليل الاخطاء والحد من المشكلات في اداء الاعمال الادارية .
	5 تطوير قدرة الكوادر الإدارية العاملة على إنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة .
ثانياً : تبسيط العمل	
من (10-1)	1 تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة.
	2 تقليص نسبة الإزدواجية في العمل (فصل المهام) وتحديد الصلاحيات والمسئوليات.
	3 تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية.
	4 سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين.
	5 اعتماد الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية.
ثالثاً : حجم الأداء	
من (10-1)	1 رفع معدلات أداء وإنتاجية الموظفين الإداريين في الوزارة.
	2 تطوير قدرات الموظفين على إتخاذ القرار المناسب .
	3 تحسين قدرة الموظفين على حل مشكلات العمل اليومية.
	4 زيادة الرغبة لدى الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.
رابعاً : سرعة الإنجاز	
من (10-1)	1 سرعة الإتصال الإداري بين المستويات المختلفة في الوزارة.
	2 زيادة دقة وسرعة إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.
	3 تسهيل اجراءات العمل وتبسيطها بالشكل الذي يحفظ الحقوق لجميع الموظفين.
	4 تسريع صنع القرارات وإتخاذها في الوقت والكيفية المناسبة.
	5 زيادة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية المطلوبة.
خامساً : كفاءة الأداء	
من (10-1)	1 خفض عدد ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة .
	2 خفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية .

3	تقليل عدد الشكاوي المقدمة من الموظفين عن تأخير إنجاز المُعاملات الإدارية الخاصة بهم.
4	خفض مستوى ضغط العمل الإداري على الموظفين.
5	رفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين الإداريين .

شكراً لكم لحسن تعاونكم معنا