

بحث بعنوان

إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية

دكتور

أحمد حمدان محمد أحمد

مدرس التخطيط الاجتماعي

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالشرقية

العام الجامعي

2022م

إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية

ملخص البحث باللغة العربية :

استهدفت الدراسة الحالية تحديد مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأجهزة التخطيطية النوعية و تحديد مستوى الإصلاح الإداري في الأجهزة التخطيطية النوعية , وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية , وتحديد مقترحات تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية . تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وتعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة والحالة هي (مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة) , وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط, ومستوى الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط , ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية .

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية- الإصلاح الإداري- الأجهزة التخطيطية النوعية

Re-engineering of administrative processes as an entrance to administrative reform with qualitative planning devices

Abstract:

The current study aimed to determine the level of application of administrative process re-engineering in qualitative planning devices, determine the level of administrative reform in qualitative planning devices, identify the difficulties facing the application of administrative process re-engineering to achieve administrative reform in qualitative planning devices, and identify proposals to activate the application of administrative process re-engineering to achieve reform. Administration .with quality planning devices

This study belongs to the descriptive studies, and the study relies on the case and case study approach (Directorate of Social Solidarity in Geza). Statistical significance between the application of administrative process re-engineering and the achievement of administrative reform in qualitative planning devices

Keywords: re-engineering administrative processes_ administrative reform _ quality planning devices

أولاً: مدخل مشكلة الدراسة :

لقد شهد العالم خلال العقود الماضية تبلور العديد من النظريات والمفاهيم التي تهدف إلى إعادة النظر لدور المؤسسات والأجهزة الحكومية وآليات عملها , ولقد أصبح الجهاز الإداري يؤدي دورا مهما في وضع الخطط ورسم السياسات التي تعهد الحكومة إليه في تنفيذها على أرض الواقع , لذلك فإن الدول رغم اختلاف أنظمتها السياسية ومعتقداتها الأيديولوجية تولى جهاز الإدارة عناية خاصة وتعمل دوما وباستمرار على تطويره بهدف رفع مستوى كفاءته وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المنوطة به بكل فاعلية , فمع دخول مفاهيم جديدة إلى علم الإدارة وتعدد الخدمات التي تقدمها المؤسسات والأجهزة الحكومية أصبح لابد من إرساء أسس الإصلاح الإداري في ضوء المعادلة القائمة على تطوير الأداء وزيادة الفعالية والكفاءة وتقليل التكاليف . (ماهر, 2007 , ص 91)

كما يعد العصر الحالي عصرًا ديناميكياً, فهو دائم التغير والتطور السريع، مما جعل مواكبة هذه التطورات والتحويلات السريعة أساساً وضرورة للمؤسسات والمنظمات الساعية للبقاء والتقدم، سواء أكانت حكومية، أم خاصة. ولتطور أي منظمة أو مؤسسة عامة لا بد من الاهتمام بجميع جوانبها، والعمل على تطويرها بشكل مستمر، للبعد عن أنماط العمل الروتينية، والتقليل من البيروقراطية فيها، ولذلك فإن المنظمات الواعية بأهمية ذلك تسعى دوما للبحث عن الأساليب والطرق التي تحقق الإصلاح الإداري (الزهراني , 2019, ص 2).

ولقد أضحت السمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغييرات المختلفة سواء في محيطها الداخلي او الخارجي ولذلك فعلى الإدارة المعاصرة أن تنبذ ورائها تلك الاساليب الإدارية القديمة حيث لم تعد تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصرة , وتتطلق في عملية إعادة بناء كامل للمنظمة بما يتناسب مع معطيات العصر الحالي وأيضا التطورات المستقبلية , لذلك قد بات الإصلاح الإداري وما يتبعه من تغيير وتطوير من أهم متطلبات التقدم للمؤسسات لتحقيق الاستمرار والنجاح والتقدم . (السلمي , 2001, ص 71)

وأشارت دراسة السيد(2018)إلى ضرورة ان تكون المؤسسات قادرة على إحداث تغييرات للتعامل الإيجابي مع المتغيرات والتحديات المتلاحقة من أجل تحقيق أهدافها. وأوضحت دراسة البرادعي (2004) إلى أهم الاتجاهات المعاصرة للإصلاح الإداري وكذلك ما تتطلبه مؤسسات الدولة من تطوير وإصلاح إداري شامل. وأكدت الدراسة علي عدم إغفال الاتجاهات الجديدة في إدارة المؤسسات والأجهزة والتي تؤثر علي عملية الإصلاح الإداري ، وضرورة الاهتمام بالإصلاح الإداري للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

كما أصبح المبدأ الراسخ هو عمل المؤسسات والأجهزة في ظل حالة من التغير المتلاحق والشديد والتي ترافق معها تغيرات لا محدودة في الجوانب التكنولوجية المتطورة الأمر الذي فرض

مع ضرورة مواكبه هذه التغيرات على مستوى المخرجات , حيث إن التطور غير المسبوق في الجوانب التكنولوجية تزامن معه تغيرات لا محدودة على مستوى العمليات والمخرجات للمنظمات والهيئات القائمة على المستويين المحلي والدولي (السلمي , 2014, ص 57)

و أصبح من الضروري على تلك المؤسسات والأجهزة تحقيق الإصلاح الإداري و العمل جديا على إعادة النظر في أهدافها وطريقة أدائها واستخدام تقنية المعلومات والبرمجيات المتقدمة التي من شأنها تحقيق جودة الخدمات والبحث عن الوسائل التي تعمل على تقليل التكلفة وخفض الهدر في الموارد والوقت (عابدين , 2000, ص38)

وأكدت دراسة الفرجاني (2008) على ضرورة العمل على تبنى استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارستها بشكل فعال في المؤسسات الخدمية ,كذلك ضرورة أعداد برامج تدريبية لرفع كفاءات المسؤولين .

كما هدفت دراسة الواعر (2016) إلى التعرف على آلية الإصلاح الإداري في تحسين الخدمات وأوصت الدراسة بأهمية نشر الوعي بين العاملين في الجهاز الإداري حول فوائد الإصلاح الإداري على المدى القريب والبعيد وإخضاعهم لدورات تدريبية تضمن رفع قدراتهم على المشاركة الفعالة والتزامهم ببرامج الإصلاح .

و الإصلاح الإداري فكرة شمولية ترتبط بكلية الجهاز الإداري والخطط التنموية الشاملة وتتعدد المعاني المترادفة للإصلاح والتحديث والتطوير الإداري , حيث أنها تستهدف جميعا إحداث تغيير أو تحديث أو تطوير في الإدارة العامة لتتواءم مع المتغيرات والتحديات التي أفرزتها العولمة والثورة المعلوماتية وغيرها من المتغيرات التي تحيط بالعالم بجوانبه المختلفة .

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الإصلاح الإداري كمفهوم قائم على ترشيد العمل الحكومي والمنظومة الإدارية, والذي يمكن أن يكون مظلة يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنموية المرجوة , ويأتي الإصلاح الإداري كعنصر أساسي في عملية مواجهة هذه التحديات , حيث تؤدي الأجهزة الحكومية دورا أساسيا في عملية التخطيط للتنمية وتنفيذ السياسات التنموية , كما ان كفاءة وفعالية الجهاز الإداري تؤثر بشكل مباشر في تقديم او تراجع الجهود التنموية في اي دولة كانت . (عيسى , 2017, ص 117)

وتؤكد الأجهزة التخطيطية النوعية علي تطبيق الإصلاح الإداري لكي تطور من نظام الإدارة بها وتطوير خدماتها وتشريعاتها , كما ان عملية الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية في ضوء تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تحقق التنمية علي المستوي المحلي والاقليمي والقومي حيث انها تعمل علي تحقيق التنمية المستدامة(مصطفى , 2009 , ص 3)

وأكدت دراسة الششتاوي (2022) أن التمكين الإداري لدى العاملين بالأجهزة التخطيطية النوعية يؤدي إلى تحقيق جودة الأداء .

وتتمثل الأجهزة التخطيطية النوعية في (الإدارات الاجتماعية _ الوحدات الاجتماعية _ الأقسام الفنية _ إدارة التخطيط والمتابعة) فالأجهزة التخطيطية النوعية هي مؤسسات تهدف بشكل واضح إلى تحقيق الفائدة للمجتمع , وتعتمد بشكل أساسي على حاجات المواطنين المراد أشباعها . لذا تم الاهتمام بالأجهزة الفرعية النوعية المتخصصة في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية متمثلة في جهاز التخطيط داخل مديرية التضامن الاجتماعي (إدارة التخطيط) حيث تقوم بتنمية الموارد والإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات المجتمعية ومواجهة وإشباع المزيد من الحاجات بكفاءة (الششتاوى , 2022, ص 156)

وتأكيداً لأهمية الإصلاح الإداري أكد عدد من خبراء الإدارة ان تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات يقتضى ابداع متواصل، وتجديد مستمر لتمكين المنظمات الإدارية من أداء عملها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، وانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة التي اثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة، اذا ما طبقت بشكلها الصحيح وفق منهجها العلمي والعملية. (المدهون , 2000, ص 106)

والإصلاح الإداري يهدف إلى تحقيق وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة وتدعيم الإدارة وإمكانياتها لتحقيق النهضة التنموية الإدارية من خلال إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة وذلك من خلال إصلاحات على مستوى النظام او على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية كالهياكل الإدارية والموارد البشرية والعملية الإدارية . (القيونى , 1996, ص 117) كما لم تعد مبادئ و أساليب الإدارة المعمول بها منذ بداية الثورة الصناعية تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصرة، فأصبح على الإدارة المعاصرة إن تتبذ ورائها تلك المبادئ و الأساليب و تتطلق في عمليات إعادة بناء كامل (إعادة هندسة) للمنظمة بما يتناسب مع معطيات العصر الحالي و أيضاً التطورات المستقبلية. (بصنوى , 2014, ص 69)

و توصلت دراسة حسن (2020) إلى أنه كلما زاد اهتمام المؤسسات والهيئات العامة بإعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر أدى ذلك إلى تحسين عمليات الإصلاح الإداري و أكدت دراسة صلاح الدين (2013) على أن تحقيق الإصلاح والتطوير الإدارى فى المنظمات العامة يتم من خلال استخدام المداخل الحديثة للإدارة ومنها إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة "

كما أن التطورات التقنية والإدارية أدت إلى ايجاد أساليب جديدة لعمليات التطوير والتغيير لمواجهة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم ومنها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " وهو اتجاه جديد في علم الإدارة يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المنظمات تتناسب ومتطلبات العصر في ظل مقاييس الأداء الحديثة مثل السرعة والجودة والتكلفة (السلطان , 2002, ص 41)

وتؤكد دراسة (Jeffers, Anthony, 2012) على ان الهندرة تساعد المنظمات والمؤسسات على البقاء والاستدامة لفترات طوية .

وتوصلت دراسة عبدالرحيم (2022) إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين الأداء المهني .

وأكدت دراسة الحاج (2019) على ان الهندرة تؤدي الى تحسين جودة الخدمة.

ويمكن اعتبار إعادة الهندسة بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسات ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الاستراتيجيات (عامر 1998 , ص 205)

وأشارت دراسة الننتشة (2009) إلى إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي وأثرها على كفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية وجودة الخدمات المقدمة , وتوصلت إلى أن الهيكل التنظيمي بحاجة إلى إعادة صياغة للعمليات الإدارية مع رفع مستويات الأداء المهني .

كما أوضحت دراسة سليمان (2020) آليات الهندرة المؤسسية كمدخل في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني وأوصت بتسيير عمليات الاتصال والتمكين الإداري للعاملين بالمنظمات وتزويدها بالوسائل التكنولوجية الحديثة مع تكثيف تدريب العاملين

وأكدت دراسة (Hughes, Scott. 2020) ان الهندرة تؤدي الى تحسين جودة الخدمة وزيادة الانتاجية والمعالجة الاستباقية للتحديات المحتملة .

وتقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على افتراض أساسي بأن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة (الصيرفي , 2006, ص 58)

كما تشكل إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" مفهوما اداريا جديدا لكل المنظمات الخاصة والعامية على السواء، كآلية رئيسية من آليات الإصلاح الإداري (عبدالحفيظ , 2003, ص 20) وأشارت دراسة (Kapoor, Ashok 2014) الى ان الهندرة تؤدي الى تحسين الاداء اذا ما طبقت بشكل صحيح وفق الشروط الخاصة بها .

وتوصلت دراسة زهران (2019) ان هناك علاقة بين توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بأجهزة رعاية الشباب وتحقيق جودة خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للشباب

كما توصلت دراسة العطية (2020) الى ان هناك علاقة طردية بين هندرة إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة وتطوير الاداء الوظيفي والقيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والكفاءة والفاعلية.

وأوصت دراسة بن زعيم (2014) بضرورة الاهتمام بتطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات العامة لأنها تعد أكثر المداخل ملاءمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي وتطوير المؤسسات .

و تتبنى إعادة هندسة العمليات إعادة التفكير الاساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات , ومحتوى الوظيفة , وتدفع العمل لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية التي يحتاجها الإصلاح الإداري . (توفيق , 2017, ص 43)

ولعل أهم ما يميز هذا الأسلوب أنه يبدأ من الصفر والتخلي عن اجراءات العمل القديمة وإيجاد أسلوب عمل للأداء يختلف تماما عن الأسلوب القائم , ويقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الاساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (النجار , 2004, ص 141)

وتعد إعادة هندسة العمليات من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر التي تتماشى مع التغيرات والتحديات التي تفرضها ظلال العولمة والتي تتوافق مع سياسات الإصلاح الإداري , حيث تتبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية , وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة اضعاف مثيلة في بعض برامج التطوير الاخرى (رفاعي 2006, ص 37)

أي أن إعادة الهندسة هي الثورة الإدارية التي يمكن أن تحقق المنظمات عن طريقها نتائج جيدة في عمليات الإصلاح والتطوير والتحسين المستمر التي تسعى إليها في ظل الظروف الحالية الممثلة في الاهتمام المتزايد بتطبيق الجودة الشاملة وتقليل التكاليف والسرعة, وجودة الخدمة المقدمة للعملاء (بصنوي , الغريب , 2014, ص 69)

ثانيا: صياغة مشكلة الدراسة :

بناء على ما تقدم من معطيات نظرية ونتائج لبعض الدراسات السابقة يمكن للباحث تحديد قضية الدراسة في ما واقع تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية (التخطيط الإستراتيجي _ الالتزام وقناعة الإدارة العليا _ الثقافة التنظيمية _ تكنولوجيا المعلومات _ تمكين العاملين) لتحقيق الإصلاح الإداري (إدارة الجودة الشاملة _ التطوير التنظيمي , الشفافية , التدريب , تقييم الأداء) بالأجهزة التخطيطية النوعية .

والتعرف على معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية , والتوصل إلى مقترحات لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية .

ثالثاً: أهمية الدراسة:

1_ تزايد اهتمام المؤسسات والأجهزة بقضايا الإصلاح الإداري لما يحققه من استقرار للمؤسسات والمنظمات باختلاف أنواعها .

2_ يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ظهرت لإصلاح وتطوير وتحسين الأجهزة والمؤسسات .

3_ اهتمام الأجهزة والمؤسسات والمنظمات باتباع الأساليب الإدارية الحديثة لتخفيض الجهد والتكاليف والوقت وهذا ما تهدف إليه هندسة العمليات الإدارية كأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة .

4_ تكمن أهمية الدراسة في إمكانية استفادة المسؤولين بالأجهزة التخطيطية النوعية من فهم أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على عملية الإصلاح الإداري .

5_ قلة الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال الخدمة الاجتماعية عامة والتخطيط الاجتماعي خاصة .

رابعاً : أهداف الدراسة:

1_ تحديد مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأجهزة التخطيطية النوعية .

2_ تحديد مستوى الإصلاح الإداري في الأجهزة التخطيطية النوعية .

3_ تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية .

4_ تحديد مقترحات تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية .

خامساً: فروض الدراسة:

الفرض الأول للدراسة: من المتوقع ان يكون مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأجهزة التخطيطية النوعية متوسطا .

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

1. التخطيط الاستراتيجي .

2. التزام وقناعة الإدارة العليا.

3. الثقافة التنظيمية .

4_ تكنولوجيا المعلومات .

5_ تمكين العاملين .

الفرض الثاني للدراسة: من المتوقع ان يكون مستوى الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسطا .

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

1. إدارة الجودة الشاملة .
2. الشفافية .
3. التطوير التنظيمي .
- 4_ التدريب .
- 5_ تقييم الاداء .

الفرض الثالث : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية .

سادسا : مفاهيم الدراسة:

1_ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " :

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية: على إنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم بصفة جذرية لجميع جوانب المنظمة بهدف إجراء تحسينات جوهرية وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة، الكلفة، الجودة، الوقت، السرعة، الخدمة، من أجل البقاء وتحقيق ميزات تنافسية. (سعيد , 2016, ص 28).

والهندرة كما يراها " هامر وشامبي " : هي نظرة جديدة إلى العمليات الإدارية وتتطلب في معظم الحالات وجوب إلغاء أو حذف العمليات الراهنة وأن يحل محلها عمليات جديدة مصممة من الأساس من الصفر لتستفيد من تقنيات أنظمة المعلومات الجديدة، (شريف, 2000, ص 8) فإعادة هندسة العمليات تعني: التخلي التام عن نظم العمل القديمة الراسخة في عقول المديرين والعاملين، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة تماماً عن نظم الإدارة الكلاسيكية لتحقيق قفزات خارقة للعادة في مستويات الأداء. وليست تغييرات هامشية. (عليوة، 2002, ص 82)

تعريف إجرائي لإعادة هندسة العمليات الإدارية :

مدخل حديث في الإدارة يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات والأجهزة ويعتمد على تسريع العمل في أقل وقت وبأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة ويتحدد في الأبعاد التالية :

- _ التخطيط الاستراتيجي .
- _ التزام وقناعة الإدارة العليا .
- _ الثقافة التنظيمية .
- _ تكنولوجيا المعلومات .

تمكين العاملين .

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " :

بالرجوع إلى تعريفات إعادة هندسة العمليات الإدارية ، نجد أنها تتضمن أربعة عناصر أساسية وهي:

- 1_ إعادة التفكير بصور أساسية: فهي تبدأ من نقطة الصفر وليس التحسين في الوضع القائم.
- 2_ إعادة التصميم الجذري: فهو ليس مجرد تحسينات سطحية أو مؤقتة وعاجلة كبقية الأساليب.
- 3_ تحسينات فائقة: حيث تهدف الهندرة إلى تحقيق طفرات في الأداء وإحداث نقلة نوعية بالنسبة للعملية المراد هندرتها.

4_ العمليات: فهو يركز على العمليات الأساسية وليس على الوحدات الإدارية القائمة بالعمل. (الصباب وآخرون , 2013, ص 158)

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :

يمكن تحديد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في: التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة، وتخفيض تكلفة الأداء، وتحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات، بالإضافة إلى تحقيق الجودة العالية في الأداء. والخدمة السريعة والتميزة. مع إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة. (عقيلي، 2001، ص104).

مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية :

هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في أن الهندرة تعمل على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها من بدايتها وحتى نهايتها ، وتقوم أيضاً على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية إستخدامها ، كما تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة ، وكذلك تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات، وتوفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات، تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل ، وكذلك تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم التقنيات الحديثة . (عاطف , 2009, ص 190)

متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات والأجهزة الحكومية :

يحتاج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة لنجاح إعادة الهندسة ، ومن تلك المتطلبات :

1_ التخطيط الاستراتيجي :

ومهمة التخطيط الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية هي مساعدة المنظمات على التركيز وإعطاء الأولوية في الاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، والتأكد من أن الموظفين يعملون لتحقيق ذات الأهداف المحددة والمرسومة للمنظمة وبرنامج الهندرة -كغيره من الأساليب الإصلاحية- يجب أن يرتبط بأهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية والاستراتيجيات التي تتبعها (شريف , 2000, ص 12).

2_ التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج لإعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وذلك من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين .(سعيد , 2016, ص 35)

3_ تمكين العاملين :

لا يمكن بأى حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة للعمليات , فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة , فالهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة (أفندي , 2003, ص 11).

4_ الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، كما أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أفراد المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلون بها من أجل تحقيق تلك الأهداف". ويتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى الجديدة التي بموجبها تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. (العيد , 2016, ص 553) .

5_ تكنولوجيا المعلومات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً وحيوياً في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، فالتغيرات والتحولت الكبيرة في بيئة الاعمال تدفع بالمنظمات لضرورة الأخذ بالمستجدات التقنية ومواكبة التطورات من حولها للمحافظة على بقائها واستمرارها. (الصيرفي , 2006, ص 79)

عوامل نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

1_ أن تكون المؤسسات طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة على السلع والخدمات كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية .

1_ إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء فعلية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها .

2_ نشر مفهوم الهندرة والتوعية بأهميته للموظفين والإدارات التي تشملها عملية الهندرة

3_ ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي تقوم بإعادة البناء .

4_ التركيز على نوعية وتركيبية الأفراد التي تقوم بأداء العمل كونها تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال والمرونة .

5_ ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة وذلك للتخلص من الأساليب القديمة .

6_ التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية.

7_ ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات .

8_ محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية والفوائد التي تعود عليهم . (السلطان , 2002, ص 182)

مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية : إعادة هندسة العمليات الإدارية تمر بست مراحل يجب أن تراعيها المنظمات منذ البداية ، وهذه المراحل الست تشتمل على الفهم والتخطيط والبرمجة والتحويل والتنفيذ والتقييم ويمكن استعراضهم كالتالي:

المرحلة الأولى الفهم

المرحلة الثانية التخطيط

المرحلة الثالثة البرمجة

المرحلة الرابعة التحويل

المرحلة الخامسة التنفيذ

المرحلة السادسة : التقييم (صلاح الدين , 2013, ص 139)

2_ الإصلاح الإداري :

يعرف الإصلاح الإداري بأنه: تغيير مقصود شامل على مستوى الحكومة او المنظمة في اطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد من خلال مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية

وتطوير الهياكل وتبسيط الاجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المتقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة (الطيب ,1998, ص 238)
 كما يعرف الاصلاح الاداري بأنه "عبارة عن جهد جماعي منظم يستهدف احداث تغييرات هيكلية في الجهاز الاداري القائم بهدف زياده فعاليته بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة من خلال تحسين اساليب العمل وتأهيل وتدريب الافراد الذين يقودون العملية الإدارية والتي ترفع من امكانية الجهاز الإداري وتحسن من مستوى أدائه " (عيسى , 2017,ص 379)

تعريف إجرائي للإصلاح الإداري :

عملية تهدف إلى تطوير أداء الجهاز الإداري بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة والتخلص من الأساليب القديمة المعوقة للعمل وذلك لإحداث تغييرات مقصودة في نظم الإدارة لتحسينها ورفع كفاءتها من خلال الابعاد التالية :

- _ إدارة الجودة الشاملة .
- _ التطوير التنظيمي .
- _ الشفافية .
- _ التدريب .
- _ تقييم الأداء .

ثانياً: أهداف الإصلاح الإداري:

يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق عدة غايات منها:

1. تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
2. زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية , وتحسين نوعية خدماتها للمواطنين , وتعزيز القدرة التي يمكن من خلالها إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية , وأساليب الإدارة , وسلوكيات العاملين .
3. ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والإعداد الزائدة من العاملين.
4. تعزيز عملية التحويل الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية
5. تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء. (حسنين , 2013, ص 209)

6. إعادة هندسة للأجهزة الإدارية والهيئات الحكومية العاملة في المؤسسات ومجالات الخدمة المدنية وتعزيز دور الإدارة بالأهداف والنتائج والعمل على إرساء إطار مؤسسي للإصلاح الإداري وإقامة آليات ملائمة للتخطيط وإدخال التغيرات اللازمة في النظم والعمليات الإدارية والارتقاء بمستوى الوظيفة العامة وفقاً للكفاءة .

7. وضع السياسات العامة وتنفيذها بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة .

8. مواكبة إدارة المنظمة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية

(أدريس , 2003, ص 363)

متطلبات تحقيق الإصلاح الإداري الفعال :

ان تحقيق الإصلاح الإداري الفعال يتطلب توافر مجموعة من المقومات الأساسية والتي من أهمها :

1_ توفير مناخ للعمل يتسم بالاستقرار وديمقراطية الإدارة , حتى لا يكون هناك حواجز بين العاملين ورؤسائهم مما يطبق مبدأ المشاركة الفعالة في صنع القرارات الإدارية .

2_ تعديل القوانين واللوائح بما يتماشى مع تطور المجتمع وتقدمه , وبما يلائم التحولات العالمية والإقليمية الجديدة .

3_ التحديد الدقيق للاختصاصات والعلاقات التي تربط بين وحدات الجهاز الإداري للدولة دون لبس أو غموض .

4_ تعديل أساليب أداء العمل وتبسيط الإجراءات في وحدات الجهاز الإداري , وذلك حتى يتسنى توفير الخدمات للمواطنين في أقل وقت وفي أحسن صورة ممكنة .

5_ إعادة توزيع العمالة الزائدة في الأجهزة الحكومية .

6_ العمل على الاقتصاد في نفقات الإدارة , بحيث يمارس النشاط الإداري وفق أسلوب علمي متطور يقضي على الإسراف بكافة صورة وأساليبه ويؤدي إلى خفض تكلفة أداء الخدمات .

7_ وضع نظام دقيق وفعال للرقابة والتقييم الدوري المستمر لمستويات الأداء لمختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة . (شوقي , 1998 , ص 49)

كما أن عملية الإصلاح الإداري ضرورية للمؤسسات والأجهزة الحكومية حيث هناك العديد من العوامل التي تحتم القيام بالإصلاح الإداري وتتمثل فيما يلي :

1_ التغيير في وظيفة الدولة وانتقالها إلى مرحلة التنمية الشاملة .

2_ الإنجازات العلمية الحديثة وثورة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة في شتى المجالات واستخدام الأساليب العلمية والأجهزة المبتكرة في نواحي الإدارة .

- 3_ تطوير الأجهزة الحكومية بكل فعالية وإحداث عمليات التغيير الكلية في النظام الإداري سواء من النواحي المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمجتمع.
- 4_ السعي إلي تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري للدولة من خلال تحديث طرق العمل وأساليبه وإجراءاته، والوصول إلي إدارة أكثر فاعلية للموارد البشرية.
- 5_ الاهتمام المتزايد بكفاءة وفاعلية تقديم الخدمات العامة الرئيسية من خلال اللامركزية القائمة علي نقل السلطات والاختصاصات إلي المستويات الإدارية الأدنى، وذلك من خلال تعديل وظائف الإدارات والآليات الحكومية لتنسيق السياسات.
- (عاشور , 2001, ص 169)

معوقات الإصلاح الإداري :

- يمكن حصر أهم معوقات الإصلاح الإداري في الدول النامية بصفه عامة وفي مصر بصفه خاصة في ما يلي :
- 1_ تضخم الجهاز الإداري للدولة وتعدد الأجهزة والوحدات الإدارية التي تمارس ذات الأنشطة او أنشطة متشابهة .
- 2_ زيادة أعداد العاملين بوحدة الجهاز الإداري للدولة .
- 3_ تطبيق المركزية في الممارسات الإدارية وأحيانا بشكل مبالغ فيه بما يؤدي إلي تعويق الاداء الوظيفي وتعطيل مصالح الجمهور .
- 4_ نقص الكفاءات والخبرات الإدارية القادرة على النهوض بالواقع الإداري والارتقاء بمستوى أدائه .
- 5_ قصور الإمكانيات المادية والفنية المتاحة عن الوفاء بمتطلبات الإصلاح الإداري الفعال.
- 6_ عدم الاعتماد الكافي على الأسلوب العلمي في حل المشكلات وإدارة الأزمات ومعالجة الاختناقات في الاداء .
- 7_ التمسك بحرفية القانون والمغالاة في أعمال نصوصه وأحكامه من جانب البعض (شوقي , 1998 , ص 53)

أبعاد الإصلاح الإداري:

- تتمثل ابعاد الإصلاح الإداري والتي تأكد علي ضرورة الاهتمام بتطوير المؤسسات و الخدمات التي تقدم للجمهور المستفيد والقضاء علي مشكلات الروتين وتحقيق اصلاحات ادارية شاملة .ومنها: إدارة الجودة الشاملة _ التطوير التنظيمي _ التكنولوجيا الحديثة _ اللامركزية _ الشفافية _ تقييم الأداء _ التدريب _ إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" _ تمكين العاملين (ماهر , 2007, ص 116) .

1_ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم المنظمات الحكومية بتبنى إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي ، خاصة وأن معظم مديري المنظمات يدركون الحاجة الماسة للتغيير وتحسين الخدمات في عصر تتزايد فيه عجوزات الموازنات وندرة الموارد، وإدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية للتحويل أو إدارة التغيير التنظيمي هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية دون أية موارد جديدة. كما تتبنى المنظمات إدارة الجودة الشاملة لأسباب عديدة منها تقوية المهارات الإدارية ، و حفز القوي العاملة للعمل كفريق، ومحاولة إنجاز الأعمال صحيحة من أول مرة، تحسين المهارات في العمل، إدارة التغيير، غرس الأخلاقيات، وتقليص التكاليف (خاشقجي ، 2001, ص 33)

2_ التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي أحد المداخل الأساسية لتحقيق الإصلاح الإداري حيث يستهدف زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات ويشمل جميع الجوانب داخلها . والتطوير التنظيمي هو نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية(خلف ، 2009, ص 50).

و يعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلي رفع كفاءة التنظيم بالاعتماد علي أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير علي مستوي الأفراد والفريق والتنظيم، ويركز علي التنظيم الإداري باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة أي يتضمن الهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا الحديثة (شهاب ، 2014, ص 14). وتتفق إعادة هندسة العمليات الإدارية مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة.

3_ الشفافية

الشفافية تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها، فهي إذن نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذها وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات البيئية

وروح العصر وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء الحكومي أو الخاص وخضوع جميع هذه الممارسات الإدارية والسياسية للمساءلة والمراقبة. وتعتبر الشفافية أحد المداخل الهامة للإصلاح وتطوير الأعمال والأداء المؤسسي للعاملين داخل المنظمة وتحقيق التميز التنظيمي في إطار التوجه الحكومي لمواجهة الفساد الإداري والارتقاء بالأداء المؤسسي للمنظمة. (الراشدي , 2007, ص 18)

4_ تقييم الأداء :

تهتم المؤسسات بعملية تقييم باعتبارها الركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسة من قياس النتائج المحققة من أهدافها المنشودة، والتأكد من كفاءة التنفيذ، ورصد الصعوبات التي عرقلت تحقيق الأهداف أو تشخيص أسبابها والتوصية بكيفية العمل علي حلها نقادياً لتكرار الأخطاء في المستقبل، ولكي تتم عملية تقييم الأداء بشكل موضوعي يوضح ما تحقق من إنجازات وما لم يتحقق فإن ذلك ينبغي أن يتم وفق مؤشرات واضحة ومحددة يمكن قياسها . (نكي , 2019, ص 7)

5_ التدريب :

هو جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. فهو عملية صقل وتنمية مهارات العاملين في سياق معرفي ومنهجي وعلمي . (جميل , 2016, ص 121)

3_ مفهوم الأجهزة التخطيطية النوعية :

تعرف الأجهزة التخطيطية النوعية بأنها " تلك الأجهزة أو المؤسسات أو المنظمات أو الهيئات الموجودة في المجتمع , التي يوكل إليها وضع الخطط والاستراتيجيات التي تتناسب مع حاجات ومشكلات سكان المجتمع سواء كان المستهدف بالخطوة الانتاجية أو المجتمع المحلي أوالمجتمع الأقليمي . (الششتاوى , 2022, ص 125)

تعريف إجرائي للأجهزة التخطيطية النوعية :

أجهزة فرعية نوعية متخصصة (إنتاج _ خدمات) على المستوى القومي والمحلي مثل الوزارات وفروعها , وتهتم تلك الأجهزة باقتراح الخطط في نطاق عملها , ووضع برنامج تنفيذ الخطة على المستوى المحلي , والقيام بعمليات المتابعة والتقييم لبرامج تنفيذ الخطة .

سابعاً : الإجراءات المنهجية للدراسة:

1_ نوع الدراسة : تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تعتمد على استخدام البيانات والمعلومات فى الوصف وتقرير خصائص وسمات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الإصلاح الإدارى بالأجهزة التخطيطية النوعية .

2_ المنهج المستخدم : منهج دراسة الحالة والحالة هنا مديرية التضامن الاجتماعى بالجيزة .

3_ مجالات الدراسة:-

أ_ المجال المكاني: مديرية التضامن الاجتماعى بالجيزة .

وتم اختيار المجال المكاني للمبررات التالية :

_ مديرية التضامن الاجتماعى بالجيزة تخدم شريحة عريضة من السكان حيث تعتبر محافظة

الجيزة من أكبر المحافظات على مستوى الجمهورية من حيث عدد السكان .

_ العمل على تنفيذ مشروعات التنمية الاجتماعية القومية .

_ إبداء المسؤولين رغبتهم فى التعاون مع الباحث لأجراء الدراسة .

ب_ المجال الزمني : فترة جمع البيانات من 11 / 4 / 2022 وحتى 28 / 4 / 2022

• المجال البشري : المسؤولين بالأجهزة التخطيطية النوعية (مديرية التضامن الاجتماعى

بالجيزة) وبلغ عددهم (92) مسئول

• جدول رقم (1)

• يوضح توزيع المسؤولين بالأجهزة التخطيطية النوعية

م	البيان	العدد
1	وكيل وزارة (مدير مديرية التضامن الاجتماعى بالجيزة)	1
2	وكيل المديرية	1
3	مديرى الإدارات الاجتماعية	38
4	إدارات الجمعيات	9
5	الضمان الاجتماعى والتعويضات	11
6	إدارة التأهيل الاجتماعى	5
7	إدارة الدفاع الاجتماعى	8
8	الإدارة العامة للتخطيط	6
9	إدارة الرقابة والمتابعة	4
10	إدارة التدريب	3
11	خدمة المواطنين	6
	المجموع	92

4_ أدوات الدراسة: استمارة استبيان للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعى بالقاهرة
 (أ) الصدق الظاهري للأداة: استخدم الباحث الصدق الظاهري وذلك بعرض الأداة على عدد (14) محكم من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان والمعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالشرقية لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%) بين المحكمين، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض. وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.
 (ب) الصدق العاملي للأداة : حيث تم الاعتماد فى حساب الصدق العاملي على معامل ارتباط كل متغير فى الأداة بالدرجة الكلية ، وذلك لعينة قوامها (10) مفردة من المسؤولين بمجتمع الدراسة ، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها ، وأن معامل الصدق مقبول ، كما يتضح من الجدول التالى :

جدول (2) الاتساق الداخلى بين متغيرات استمارة الاستبيان (ن=10)

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة
إعادة هندسة العمليات الإدارية	0,815	**
الإصلاح الإدارى بالأجهزة التخطيطية النوعية	0,793	**

** معنوى عند (0,01) ** معنوى عند (0,05) ويتضح من الجدول السابق أن متغيرات الأداة دالة عند مستويات الدلالة المتعارف عليها لكل متغير على حدة ، ومن ثم يمكن القول أن درجات العبارات تحقق الحد الذى يمكن معه قبول هذه الدرجات ومن ثم تحقق مستوى الثقة فى الأداة والاعتماد على نتائجها .
 (ج) ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام إعادة الاختبار على بعض المسؤولين وعددهم (10) من المسؤولين وتم التطبيق على نفس المسؤولين بعد مرور 15 يوم وتم حساب الثبات باستخدام معامل ثبات (ألفا. كرونباخ)

جدول (3) يوضح معامل الثبات لأداة الدراسة (ن=10)

الأبعاد	معامل ثبات (ألفا)
إعادة هندسة العمليات الإدارية	0,836
الإصلاح الإدارى بالأجهزة التخطيطية النوعية	0,792
ثبات استمارة استبيان المسؤولين ككل	0,807

وهذا يدل على أن الارتباط قوى بين التطبيق الأول وإعادة التطبيق مرة أخرى ، مما يعنى أنه يمكن الاعتماد على الاستبيان بدرجة عالية ، كذلك الاعتماد على النتائج التى يمكن التوصل

إليها من خلاله الاعتماد عليه في القياس وإمكانية الاعتماد على النتائج التي يتم التوصل إليها باستخدامه .

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً : وصف مجتمع الدراسة :

جدول رقم (4) يوضح وصف مجتمع الدراسة " المسئولين " (ن =92)

م	النوع	ك	%
1	ذكر	57	61,9%
2	أنثى	35	38,1%
	المجموع	92	100%
م	السن	ك	%
1	من 25 _ 35 عام	11	11,9%
2	من 35 _ 45 عام	29	31,5%
3	من 45 _ 55 عام	32	34,9%
4	55 عام فأكثر	20	21,7%
	المجموع	92	100%
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل فوق متوسط	4	4,3%
2	مؤهل جامعي	68	73,9%
3	دبلوم دراسات عليا	13	14,2%
4	ماجستير	5	5,4%
5	دكتوراه	2	2,2%
	المجموع	92	100%
م	الحالة الاجتماعية	ك	%
1	أعزب	2	2,2%
2	متزوج	79	85,9%
3	مطلق	3	3,2%
4	أرمل	8	8,7%
	المجموع	92	100%
م	عدد سنوات الخبرة بالعمل	ك	%
1	أقل من 5 أعوام	8	8,7%
2	من 5 _ 10	16	17,4%
3	10 _ 15	23	25%
4	من 15 عام فأكثر	45	48,9%
	المجموع	92	100%
م	هل حصلت على دورات تدريبية عن الأساليب الإدارية الحديثة	ك	%
1	نعم	64	69,6%
2	لا	28	30,4%
	المجموع	92	100%

يوضح الجدول السابق: البيانات الاولية لمجتمع الدراسة وجاءت كالآتي :

- _ أكبر نسبة من المسئولين ذكور بنسبة (61,9%) ثم إناث بنسبة (38,1%) .
- _ أكبر نسبة لسن المسئولين جاء في الترتيب الأول من (45 إلى 55) سنة بنسبة (34,9%) , وجاء في الترتيب الثاني من (35 إلى 45) سنة بنسبة (31,5%) , وجاء في الترتيب الأخير من (25 إلى 35) سنة بنسبة (11,9%) .
- _ أكبر نسبة من المسئولين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (73,95%) , ثم الحاصلين على دبلوم دراسات عليا بنسبة (14,2%) , يليها الحاصلين على ماجستير بنسبة (5,4%) , وأخيرا الحاصلين على دكتوراه بنسبة (2,2%) .
- _ أكبر نسبة لعينة الدراسة الحالة الاجتماعية لهم متزوج بنسبة (85,9%) , ثم يليها أرمل بنسبة (8,7%) , وأخيرا أعزب بنسبة (2,2%) .
- _ بالنسبة لعدد سنوات الخبرة بالعمل للمسئولين جاءت كالتالي : جاء في الترتيب الأول (من 15 عام فأكثر) بنسبة (48,9%) , وجاء في الترتيب الثاني من (10_15 عام) بنسبة (25%) , وجاء في الترتيب الأخير (أقل من 5 أعوام) بنسبة (8,7%) .
- _ بالنسبة لحصول المسئولين على دورات تدريبية عن الأساليب الإدارية الحديثة جاء في الترتيب الأول (نعم) بنسبة (69,6%) , ثم تليها (لا) بنسبة (30,4%) .

ثانيا : أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية :

1_ التخطيط الاستراتيجي :

جدول رقم (5) يوضح التخطيط الاستراتيجي

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا ك	الى حد ما ك	نعم ك		
1	0,85	2,29	19	23	50	توجد بالمؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع .	1
2	0,8	2,22	21	30	41	يتوفر لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة .	2
3	0,76	2,21	19	25	48	تتسم الخطة الاستراتيجية بالمؤسسة بالموضوعية .	3
6	0,77	1,93	24	30	38	تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التطوير والتحسين .	4
5	0,86	2,07	20	31	41	تعتمد المؤسسة على مرونة الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف المعلنة .	5
4	0,87	2,14	21	29	42	يوجد خطط استراتيجية لتطوير إداء المؤسسة .	6
مستوى متوسط	0,41	2,14	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.14) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (توجد بالمؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع .) بمتوسط وزني (2.29)، يليها في الترتيب الثاني (يتوفر لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة) بمتوسط وزني (2.22)، وأخيراً الترتيب السادس (تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التطوير والتحسين .) بمتوسط وزني (1.93)، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة كلا من العطية 2020 والتي أكدت علي أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي ودراسة الفرجاني(2008) التي أكدت على ضرورة العمل على تبني استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارستها بشكل فعال في المؤسسات .

2_ إلتزام وقناعة الإدارة العليا :

جدول رقم (6) يوضح إلتزام وقناعة الإدارة العليا

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا ك	الى حد ما ك	نعم ك		
1	0,74	2,27	16	35	41	تهتم الإدارة العليا بتطوير الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسة .	1
5	0,72	2,14	18	43	31	تتيح الإدارة العليا مختلف الوسائل المناسبة لنشر الوعي الإداري بين العاملين بالمؤسسة .	2
3	0,83	2,23	23	25	44	تعمل الإدارة العليا على تبسيط الاجراءات لتسهيل الحصول على الخدمات .	3
2	0,83	2,27	22	23	47	تدرك الإدارة العليا أهمية برامج التطوير الإداري وتسعى لتطبيقها .	4
4	0,75	2,16	19	34	39	تعمل الإدارة العليا على تحقيق أهداف التطوير والتحسين التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية .	5
6	0,75	1,97	27	41	24	تستحدث الإدارة العليا اللوائح والقرارات اللازمة لتطوير الهيكل التنظيمي .	6
متوسط	0,35	2,17	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى إلتزام وقناعة الإدارة العليا كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.17) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (تهتم الإدارة العليا بتطوير الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسة) بمتوسط وزني (2.27)، يليها في الترتيب الثاني (تدرك الإدارة العليا أهمية برامج التطوير

الإدارى وتسمى لتطبيقها) بمتوسط وزني (2,27)، وأخيرا الترتيب السادس (تستحدث الإدارة العليا اللوائح والقرارات اللازمة لتطوير الهيكل التنظيمى. بمتوسط وزني (1.97) ويتفق هذا على ما توصلت إليه دراسة الننتشة (2009) والتي أكدت على أن ضرورة دعم القيادة لتطوير الهيكل التنظيمى وإعادة صياغة العمليات الإدارية .

3_ الثقافة التنظيمية :

جدول رقم (7) يوضح الثقافة التنظيمية

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزنى	الاستجابات			العبرة	م
			لا ك	الى حد ما ك	نعم ك		
3	0,79	2,17	22	32	38	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة التغيير بين العاملين .	1
5	0,85	2,14	27	25	40	تقوم الإدارة العليا بتغيير الثقافة التنظيمية القديمة لتناسب برامج التطوير والتحسين .	2
2	0,86	2,18	21	27	44	تسود بالمؤسسة ثقافة تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .	3
4	0,87	2,16	28	21	43	تسعى المؤسسة أن يسود بين العاملين العمل بروح الفريق	4
1	0,78	2,21	20	23	49	تهتم المؤسسة أن يتسم سلوك العاملين بالتعاون .	5
6	0,82	2,09	27	30	35	تهتم المؤسسة بتقبل العاملين للتغيير السريع للعمليات والأنشطة .	6
مستوى متوسط	0,35	2,16	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.16) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (تهتم المؤسسة أن يتسم سلوك العاملين بالتعاون) بمتوسط وزني (2.21)، يليها في الترتيب الثاني (تسود بالمؤسسة ثقافة تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين) بمتوسط وزني (2,18)، وأخيرا الترتيب السادس (تهتم المؤسسة بتقبل العاملين للتغيير السريع للعمليات والأنشطة) بمتوسط وزني (2.09) . ويتفق هذا مع ما أكدت عليه دراسة الواعر (2016) بضرورة نشر الوعى الإدارى بين العاملين بالجهاز الإدارى لتغيير الثقافة التنظيمية القديمة والحد من مقاومة التغيير .

4_ تكنولوجيا المعلومات :

جدول رقم (8) يوضح تكنولوجيا المعلومات

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
1	0,76	2,39	15	26	51	يتاح بالمؤسسة قاعدة بيانات ومعلومات شاملة وحديثة .	1
4	0,76	2,05	24	39	29	يتم تبادل المعلومات في المؤسسة بسهولة .	2
6	0,8	1,96	31	34	27	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل بين المستويات الإدارية المختلفة .	3
3	0,81	2,09	26	32	34	توفر المؤسسة الاجهزة التكنولوجية الحديثة .	4
5	0,81	2,02	29	32	31	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العاملين من القيام بأعمالهم الإدارية بسهولة .	5
2	0,81	2,22	22	28	42	تساعد تكنولوجيا المعلومات على انجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة .	6
مستوى متوسط	0,32	2,12	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.12) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (يتاح بالمؤسسة قاعدة بيانات ومعلومات شاملة وحديثة) بمتوسط وزني (2,39)، يليها في الترتيب الثاني (تساعد تكنولوجيا المعلومات على انجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة (بمتوسط وزني (2,22)، وأخيراً الترتيب السادس (تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل بين المستويات الإدارية المختلفة) بمتوسط وزني (1.96) ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (Kapoor, Ashok 2014) الى ان الهندرة تؤدي الى تحسين الاداء اذا ما طبقت بشكل صحيح وفق الشروط الخاصة بها خاصة فيما يتعلق بضرورة تطوير نظام تكنولوجيا المعلومات .

5_ تمكين العاملين

جدول رقم (9) يوضح تمكين العاملين

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا ك	الى حد ما ك	نعم ك		
1	0,73	2,27	15	37	40	تتوافر بالمؤسسة خطة محددة لتنمية قدرات العاملين .	1
6	0,81	1,98	29	31	32	تفوض الإدارة العليا بالمؤسسة صلاحيات كافية لإنجاز المهام .	2
2	0,78	2,17	21	34	37	تسعى الإدارة العليا إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار	3
5	0,8	1,98	30	34	28	تشجع الإدارة العليا العاملين على المشاركة فى اتخاذ القرارات .	4
4	0,72	2,12	19	30	43	يوجد بالمؤسسة مركز للتدريب المستمر لتطوير وتحسين قدرات أداء العاملين	5
3	0,74	2,13	20	32	40	تساعد برامج تنمية وتطوير العاملين على زيادة قدراتهم على إنجاز العمل	6
مستوى متوسط	0,29	2,11	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.11) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (تتوافر بالمؤسسة خطة محددة لتنمية قدرات العاملين) بمتوسط وزني (2,27)، يليها في الترتيب الثاني (تسعى الإدارة العليا إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار) بمتوسط وزني (2,17)، وأخيراً الترتيب السادس (تفوض الإدارة العليا بالمؤسسة صلاحيات كافية لإنجاز المهام) بمتوسط وزني (1,98)، ويتفق هذا مع ما أكدت عليه دراسة كلا من الششتاوى (2022) بضرورة تمكين العاملين بمختلف المستويات الإدارية والحد من البيروقراطية لتحقيق التطوير الإداري وجودة الأداء ودراسة سليمان (2020) والتي أوصت بضرورة تمكين العاملين فى المنظمات .

ثالثاً_ أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية :

1_ إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (10) يوضح إدارة الجودة الشاملة بالأجهزة التخطيطية النوعية

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
3	0,84	2,32	22	19	51	يهتم المسئولين برفع مستوى أداء الإدارات وزيادة قدراتهم .	1
1	0,72	2,51	12	21	59	تسهم الجودة الشاملة في تحسين جو العمل وتنظم خطواته .	2
2	0,86	2,38	23	11	58	تعمل الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار .	3
4	0,87	2,16	28	21	43	تسهم الجودة الشاملة في انجاز ما هو مطلوب من أعمال بدقة .	4
6	0,83	2	31	30	31	يهتم المسئولين بتقويم الخدمات المقدمة بصفة مستمرة .	5
5	0,81	2,13	25	30	37	الكفاءة معيار الجودة الشاملة في الإدارة بالمؤسسة .	6
متوسط	0,38	2,25	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى إدارة الجودة الشاملة كأحد أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.25) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (تسهم الجودة الشاملة في تحسين جو العمل وتنظم خطواته) بمتوسط وزني (2,51)، يليها في الترتيب الثاني (تعمل الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار) بمتوسط وزني (2,38)، وأخيراً الترتيب السادس (يهتم المسئولين بتقويم الخدمات المقدمة بصفة مستمرة) بمتوسط وزني (2)،. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة البرادعي (2004) والتي أكدت علي ضرورة الاهتمام بالإصلاح الإداري الشامل من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين

2_ الشفافية :

جدول رقم (11) يوضح الشفافية بالأجهزة التخطيطية النوعية

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
1	0,75	2,49	14	19	59	تتسم إجراءات العمل فى المؤسسة بالوضوح .	1
3	0,76	2,27	17	33	42	يتوفر للمؤسسة موقع إلكترونى للاتصال مع المواطنين .	2
2	0,77	2,4	16	23	53	تعزز المؤسسة الثقة المتبادلة مع المواطنين .	3
6	0,84	2,18	25	25	42	تحرص المؤسسة على إشراك المواطنين فى صنع القرارات .	4
4	0,77	2,26	18	32	42	تحول الإدارة العليا المخالفين بالعمل للتحقيق بالجهات الرقابية	5
5	0,86	2,21	26	21	45	تعلن المؤسسة عن العقوبات الموقعة على المخالفين فى عملهم .	6
مستوى متوسط	0,33	2,3	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى الشفافية كأحد أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.3) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (تتسم إجراءات العمل فى المؤسسة بالوضوح) بمتوسط وزني (2,49)، يليها في الترتيب الثاني (تعزز المؤسسة الثقة المتبادلة مع المواطنين) بمتوسط وزني (2,4)، وأخيراً الترتيب السادس (تحرص المؤسسة على إشراك المواطنين فى صنع القرارات) بمتوسط وزني (2,18). ويتفق هذا مع ما توصلت اليه دراسة البرادعى (2004) حول أهمية نشر ثقافة الشفافية فى تطوير جهود الإصلاح الإداري فى المؤسسات .

3_ التطوير التنظيمي :

جدول رقم (12) يوضح التطوير التنظيمي بالأجهزة التخطيطية النوعية

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
2	0,79	2,34	18	25	49	يوجد تنسيق بين إدارات المؤسسة في تقديم وتنفيذ الخدمات .	1
4	0,77	2,28	18	30	44	تحرص المؤسسة عن البعد عن الروتين والبيروقراطية في العمل .	2
1	0,7	2,42	11	31	50	يوجد تقسيم للعمل واضح ومحدد داخل المؤسسة .	3
3	0,66	2,29	10	45	37	تحرص المؤسسة على تحديث أنظمة العمل واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة .	4
6	0,75	2,15	20	38	34	الحد من المركزية الإدارية	5
5	0,8	2,22	21	30	41	تدعم الإدارة العليا اللامركزية عن طريق تفويض السلطة لاسرعة انجاز العمل .	6
مستوى متوسط	0,4	2,28	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى التطوير التنظيمي كأحد أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.28) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (يوجد تقسيم للعمل واضح ومحدد داخل المؤسسة) بمتوسط وزني (2,42)، يليها في الترتيب الثاني (يوجد تنسيق بين إدارات المؤسسة في تقديم وتنفيذ الخدمات) بمتوسط وزني (2,34)، وأخيراً الترتيب السادس (الحد من المركزية الإدارية) بمتوسط وزني (2,15) ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة صلاح الدين (2013) والتي أكدت على أهمية التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة التنظيمي واستخدام المداخل الحديثة في الإدارة لتحقيق عملية الإصلاح الإداري .

4_ التدريب .

جدول رقم (13) يوضح التدريب بالأجهزة التخطيطية النوعية

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	الى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
2	0,8	2,45	18	15	59	توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين .	1
5	0,83	2,13	26	28	38	تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمسؤولين .	2
1	0,79	2,46	17	16	59	تهتم المؤسسة برفع مستوى أداء العاملين وزيادة قدراتهم .	3
3	0,7	2,29	13	39	40	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتحسين أداء العاملين	4
4	0,79	2,25	20	29	43	توجد مخصصات مالية كافية للدورات التدريبية	5
مستوى متوسط	0,4	2,32	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى التدريب كأحد أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.32) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (تهتم المؤسسة برفع مستوى أداء العاملين وزيادة قدراتهم) بمتوسط وزني (2,46)، يليها في الترتيب الثاني (توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين) بمتوسط وزني (2,45)، وأخيراً الترتيب الخامس (تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمسؤولين) بمتوسط وزني (2,13). ويتفق هذا مع ما أكدت عليه دراسة كلا من الواعر (2016) بضرورة إخضاع العاملين لدورات تدريبية تضمن رفع قدراتهم على المشاركة الفعالة والتزامهم ببرامج الإصلاح الإداري ودراسة سليمان (2020) التي أكدت على ضرورة تكثيف تدريب العاملين و أعداد برامج تدريبية لرفع كفاءات المسؤولين .

5_ تقييم الأداء :

جدول رقم (14) يوضح تقييم الأداء بالأجهزة التخطيطية النوعية

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا ك	الى حد ما ك	نعم ك		
4	0,79	2,24	20	30	42	توجد خطة معلنة لتحسين أداء العاملين	1
1	0,8	2,41	18	18	56	يتم الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بالمؤسسة .	2
6	0,81	2,22	22	28	42	تحرص المؤسسة على تنمية كوادرها البشرية بما يلئم احتياجات العمل	3
5	0,8	2,24	21	28	43	يسهم تقييم الأداء فى معالجة نواحي القصور الإدارية للعاملين .	4
2	0,83	2,36	21	17	54	يوجد إمام من المسؤولين بإجراءات تقديم الخدمات .	5
3	0,79	2,25	20	29	43	تجرى المؤسسة اختبارات لقياس درجة كفاءة العاملين .	6
مستوى متوسط	0,49	2,29	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى تقييم الأداء كأحد أبعاد الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.29) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (يتم الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بالمؤسسة) بمتوسط وزني (2,41)، يليها في الترتيب الثاني (يوجد إمام من المسؤولين بإجراءات تقديم الخدمات) بمتوسط وزني (2,36)، وأخيراً الترتيب السادس (تحرص المؤسسة على تنمية كوادرها البشرية بما يلئم احتياجات العمل) بمتوسط وزني (2,22). ويتفق هذا مع ما أكدت عليه دراسة الفرجانى (2008) على ضرورة وضع استراتيجية لتحسين الأداء تستند على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتغيير النمط التقليدى للتطوير والإصلاح .

جدول رقم (15)

الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية : (ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا ك	الى حد ما ك	نعم ك		
4	0,75	2,24	17	36	39	عدم وضوح رؤية المؤسسة وثقافتها التنظيمية فى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية .	1
10	0,79	2,11	24	34	34	تجاهل الإدارة العليا بتقديم دعم برامج تطوير وتحسين المؤسسة .	2
1	0,72	2,3	14	36	42	اتباع المسئولين أسلوب المركزية فى الإدارة	3
8	0,74	2,14	19	41	32	ضعف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالمؤسسة .	4
9	0,75	2,14	20	39	33	ضعف قدرات العاملين بالمؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة	5
3	0,78	2,25	19	31	42	وجود ثقافة المقاومة للتغيير من قبل العاملين بالمؤسسة .	6
6	0,71	2,2	16	42	34	عدم تبنى الإدارة العليا تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة .	7
2	0,75	2,29	16	33	43	عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة .	8
7	0,76	2,17	20	36	36	ضعف الإمكانيات البشرية والمادية بالمؤسسة مما يعوق عملية التطوير .	9
5	0,74	2,22	17	38	37	عدم الوعى بالأساليب الإدارية الحديثة	10
مستوى متوسط	0,32	2,21	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2,21) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (اتباع المسئولين أسلوب المركزية فى الإدارة) بمتوسط وزني (2,3)، يليها في الترتيب الثاني (عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة) بمتوسط وزني (2,29) ، وجاء فى الترتيب الثالث (وجود ثقافة المقاومة للتغيير من قبل العاملين بالمؤسسة .) بمتوسط وزني (2,25) وجاء فى الترتيب قبل الأخير (ضعف قدرات العاملين بالمؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة) بمتوسط وزني (2,14) وأخيرا الترتيب العاشر (تجاهل الإدارة العليا بتقديم دعم برامج تطوير

وتحسين المؤسسة) بمتوسط وزني (2,11) ويؤكد هذا ما أشارت إليه دراسة كلا من (Kapoor,) (Ashok 2014) ودراسة حسن (2020) الى ان الهندرة تؤدي الى تحسين الاداء والتطوير والإصلاح اذا ما طبقت بشكل صحيح وان هناك عوامل تؤدي إلى فشل الهندرة منها عدم دعم القيادة لتطبيق الهندرة واتباع اسلوب المركزية ومقاومة التغيير من قبل العاملين

جدول رقم (16)

مقترحات تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية :

(ن=92)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا ك	الى حد ما ك	نعم ك		
1	0,68	2,28	12	42	38	ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .	1
3	0,75	2,26	17	34	41	نشر ثقافة التغيير بين العاملين للتقليل من المقاومة .	2
2	0,76	2,27	17	33	42	توفير الميزانية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .	3
7	0,75	2,17	19	38	35	الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين على الوسائل التكنولوجية الحديثة .	4
5	0,69	2,18	15	32	45	تنمية روح العمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة .	5
9	0,77	2,16	21	35	36	توعية العاملين بالمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة .	6
8	0,81	2,17	23	30	39	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال لتطوير وتحسين الأداء .	7
4	0,73	2,24	16	38	38	توضيح أهمية وفوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لجميع المستويات الإدارية بالمؤسسة .	8
6	0,71	2,18	16	43	33	تدعيم اللامركزية وتفويض السلطة	9
10	0,74	2,14	19	41	32	تطوير البنية التحتية وشبكة المعلومات بالمؤسسة .	10
مستوى متوسط	0,27	2,21	البعد ككل				

يوضح الجدول السابق : مستوى مقترحات تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط حيث بلغ المتوسط الوزني (2.21) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الوزني: جاء في الترتيب الأول (ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية) بمتوسط وزني (2,28)، يليها في الترتيب الثاني (توفير

الميزانية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية) بمتوسط وزني (2,27)، وجاء في الترتيب الثالث (نشر ثقافة التغيير بين العاملين للتقليل من المقاومة) بمتوسط وزني (2,26) وجاء في الترتيب التاسع قبل الأخير (توعية العاملين بالمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة) بمتوسط وزني (2,16) وأخيرا الترتيب العاشر (تطوير البنية التحتية وشبكة المعلومات بالمؤسسة). بمتوسط وزني (2,14). وتتفق هذه النتائج مع ما أوصت به دراسة (Hughes, Scott.)

(2020) بضرورة تعزيز آليات الهندرة كمدخل لتحسين جودة الخدمة وزيادة الانتاجية ، وما أشارت إليه دراسة سليمان (2020) بتسيير عمليات التمكين الإداري للعاملين بالمنظمات وتزويدها بالوسائل التكنولوجية الحديثة مع تكثيف تدريب العاملين ودعم الإدارة العليا كآليات للهندرة المؤسسية لتطوير أداء منظمات .

رابعا: النتائج المرتبطة باختبار الفروض.

1- اختبار الفرض الأول للدراسة : من المتوقع ان يكون مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأجهزة التخطيطية النوعية متوسطا .

جدول (17) يوضح مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأجهزة التخطيطية

النوعية ككل (ن=92)

م	الأبعاد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي
1	التخطيط الاستراتيجي	2,14	0,41	متوسط
2	إلتزام وقناعة الإدارة العليا	2,17	0,35	متوسط
3	الثقافة التنظيمية	2,16	0,35	متوسط
4	تكنولوجيا المعلومات	2,12	0,32	متوسط
5	تمكين العاملين	2,11	0,29	متوسط
	متوسط ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ككل	2,14	0,2	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق: أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأجهزة التخطيطية النوعية جاء متوسطا حيث بلغ المتوسط الوزني (2.14) والانحراف المعياري (0.2)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الوزني : قد جاء في الترتيب الأول (إلتزام وقناعة الإدارة العليا) بمتوسط وزني (2.17)، يليه في الترتيب الثاني (الثقافة التنظيمية) بمتوسط وزني (2.16)، بينما جاء الترتيب الاخير (تمكين العاملين) بمتوسط وزني (2,11). مما يجعلنا نقبل الفرض الاول للدراسة والذي مؤداه : من المتوقع ان يكون مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط .

2_ اختبار الفرض الثانى للدراسة: من المتوقع ان يكون مستوى الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسطا .

جدول(18) يوضح مستوى الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية ككل .

(ن=92)

م	الأبعاد	المتوسط الوزنى	الانحراف المعياري	المستوي
1	إدارة الجودة الشاملة	2,25	0,38	متوسط
2	الشفافية	2,3	0,33	متوسط
3	التطوير التنظيمى	2,28	0,4	متوسط
4	التدريب	2,32	0,4	متوسط
5	تقييم الاداء	2,29	0,49	متوسط
متوسط ابعاد الإصلاح الإدارى ككل		2,29	0,22	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق: أن مستوى الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية جاء متوسطا حيث بلغ المتوسط الوزنى (2.29) والانحراف المعياري (0.22)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الوزنى : قد جاء في الترتيب الأول (التدريب) بمتوسط وزنى (2.32)، يليه فى الترتيب الثانى (الشفافية) بمتوسط وزنى (2.3)، بينما جاء الترتيب الاخير (إدارة الجودة الشاملة) بمتوسط وزنى (2,25). مما يجعلنا نقبل الفرض الثانى للدراسة والذي مؤداه : من المتوقع ان يكون مستوى الإصلاح الإدارى بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط .

3_ اختبار الفرض الثالث للدراسة : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية جدول (19) يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية

(ن=92)

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
1	التخطيط الاستراتيجى	0,254	5,511	30,368	0,502	0,252
2	إلتزام وقناعة الإدارة العليا	0,212	5,637	31,780	0,511	0,261
3	الثقافة التنظيمية	0,116	2,110	4,454	0,217	0,047
4	تكنولوجيا المعلومات	0,134	2,148	4,614	0,221	0,049
5	تمكين العاملين	0,259	2,037	4,151	0,210	0,044
أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ككل		0,503	6,404	41,008	0,559	0,313

معنوى عند (0,05)

معنوى عند (0,01)

يوضح الجدول السابق:

_ تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التخطيط الاستراتيجي " والمتغير التابع تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية إلى وجود ارتباط طردى بين المتغيرين , وتشير نتيجة اختبار(ف) إلى معنوية نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معامل التحديد (0,252) أى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم فى تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية بنسبة (25,2%) .

_ تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " إلتزام وقناعة الإدارة العليا " والمتغير التابع "تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية " إلى وجود ارتباط طردى بين المتغيرين , وتشير نتيجة اختبار(ف) إلى معنوية نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معامل التحديد (0,261) أى أن إلتزام وقناعة الإدارة العليا يسهم فى تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية بنسبة (26,1%) .

_ تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية " والمتغير التابع "تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية " إلى وجود ارتباط طردى بين المتغيرين , وتشير نتيجة اختبار(ف) إلى معنوية نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معامل التحديد (0,047) أى أن الثقافة التنظيمية تسهم فى تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية بنسبة (4,7%) .

_ تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تكنولوجيا المعلومات " والمتغير التابع "تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية " إلى وجود ارتباط طردى بين المتغيرين , وتشير نتيجة اختبار(ف) إلى معنوية نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معامل التحديد (0,049) أى أن تكنولوجيا المعلومات تسهم فى تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية بنسبة (4,9%) .

_ تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تمكين العاملين " والمتغير التابع "تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية " إلى وجود ارتباط طردى بين المتغيرين , وتشير نتيجة اختبار(ف) إلى معنوية نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معامل التحديد (0,044) أى أن تمكين العاملين يسهم فى تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية بنسبة (4,4%) .

_ تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " إبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ككل " والمتغير التابع "تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية " إلى وجود ارتباط طردى بين المتغيرين , وتشير نتيجة اختبار(ف) إلى معنوية نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معامل التحديد (0,313) أى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم فى تحقيق الإصلاح الإداري

بالأجهزة التخطيطية النوعية بنسبة (31,3%) . مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية .

تاسعاً: مقترحات الدراسة لتفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية .

_ ضرورة تبنى المسؤولين بالأجهزة التخطيطية النوعية فكر مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من آثار ايجابية من تقليل التكلفة , وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين , وتسريع العمل وتحقيق الإصلاح الإداري .

_ إعداد دورات تدريبية للعاملين بالأجهزة التخطيطية النوعية حول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهدافها , وأهميتها , وكيفية تطبيقها .

_ توفير الميزانية المالية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية .

_ ضرورة التخطيط العلمى لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فى المؤسسات والمنظمات

_ ضرورة إنشاء وحدة متخصصة وفريق عمل خاص بإعادة هندسة العمليات الإدارية بالأجهزة التخطيطية النوعية .

_ إعداد خطة استراتيجية واضحة لتظهر نقاط القوة الموجودة بالأجهزة التخطيطية النوعية واستغلالها , وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها .

_ ضرورة تعزيز مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات .

_ ضرورة توعية العاملين بالمؤسسات والأجهزة بفوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية للتقليل من مقاومة التغيير وتغيير الثقافة التنظيمية القديمة .

_ زيادة دعم وتطوير أنظمة العمل الإداري بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة بما فيها إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك لتحقيق الإصلاح الإداري بالمؤسسات .

قائمة المراجع:**المراجع العربية:**

- أدریس , ثابت (2003): المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة، 2003، ص (363).
- افندي , عطيه (2003): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- البرادعي , ليلي (2004): الاتجاهات المعاصرة في دراسة الاصلاح الاداري "بحث منشور بمجلة النهضة"، ع 20 ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .
- الحاج، أنس (2019): اعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة" وأثرها على جودة الخدمة: دراسة شركة مطار الخرطوم الولي "الفترة من 2010 إلى 2018"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان .
- الرشيدى، عبد الونيس (2011): إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية للمسنين في مصر: دراسة مطبقة بدار الرعاية الاجتماعية للمسنين بدمهور .مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية: جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية، ع 30، ج 1
- الراشدي , علي (2007): الإدارة بالشفافية، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
- الزهراني , ابتسام (2019) : دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية , العدد 1 , المجلد 3, المركز القومي للبحوث غزة , فلسطين .
- السلمي ,على (2001) : خواطر في الإدارة المعاصر، الطبعة الأولى، القاهرة دار غريب.
- السلمى , على (2014) : الإدارة فى عصر العولمة والمعرفة , القاهرة , المجموعة الدولية للنشر والتوزيع .
- السيد، خالد (2018): الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية .مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية: جامعة الفيوم - كلية الخدمة الاجتماعية، ع11
- السلطان، فهد (2002): إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) "نقطة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة"، الرياض، مطابع الخالد.
- الششتاوى , محمد (2022) : التمكين الإدارى وجودة أداء الأجهزة التخطيطية النوعية , رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية الخدمة الاجتماعية , جامعة حلوان .
- الصيرفي , محمد(2006) : هندرة الموارد البشرية , الإسكندرية, مؤسسة حورس الدولية .
- الصباب, أحمد وآخرون (2013) : أساسيات الإدارة الحديثة، ط 4، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

- الطيب , حسن (1998):** الإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الأصالة والمعاصرة " الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- العطية، طلال (2020):** واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في مصرف قطر المركزي، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان الاهلية، الاردن
- العيد , عماد (2016):** الثقافة التنظيمية كمدخل قيمى لتحقيق الفعالية التنظيمية , مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية , العدد 5 .
- الفرجاني , عبدالفتاح (2008) :** واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإدارى ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطينى , رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة , فلسطين .
- القيونى , محمد (1996) :** التطوير الإدارى " المفهوم والمعوقات وآليات التنفيذ , عمان , المؤسسة العربية للدراسات .
- المدهون، موسى (2000) :** الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك. مجلد 15، العدد 3، عمان.
- النجار، فريد (2004):** إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، القاهرة، دار طيبة
- النتشة , حازم (2009) :** إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية "الهندرة" على جوانب النجاح المؤسسى في بلدية الخليل , رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية الدراسات العليا والبحث العلمى , جامعة الخليل .
- الواعر , نسيم (2016) :** الإصلاح الإدارى ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر , رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة أم البواقي, الجزائر .
- بصنوى , محمد , الغريب , هشام (2014):** المرجع الحديث في الهندسة الإدارية , المملكة العربية السعودية , مكتبة الملك فهد .
- بن زعيم , سهام (2014) :** إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمى , رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية , جامعة أم البواقي , الجزائر .
- توفيق , أمنية (2017):** إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة , الإسكندرية , الجمعية المصرية للمكتبات .
- جميل , عبدالكريم (2016):** تدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.

حسن, رامز (2020): إعادة هندسة العمليات ودورها في إجراء عمليات إصلاح الجهاز الإداري داخل الهيئات العامة , مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية , كلية التجارة , جامعة أسيوط , العدد 70 .

حسين , أحمد (2013): الإصلاح الإداري ودوره في القضاء على الفقر، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر .

خاشقجي، هاني (2001) : التنظيم الإداري، الأمس والمفاهيم، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية .

خلف , بلال (2009): التطوير التنظيمي والإداري، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
ذكي , خالد (2019): تقييم الأداء الصحي " مؤشرات القياس ونماذج تطبيقية"، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع .

رفاعي , ممدوح (2006) : إعادة هندسة العمليات , كلية التجارة , جامعة عين شمس .

رشيد , نزار (1999): إعادة هندسة نظم العمل كمدخل لتميز المنظمات، القاهرة , مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 28 .

زهران , سارة (2019) : إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة خدمات الرعاية الاجتماعية للشباب الجامعي , رسالة دكتوراه , غير منشورة , كلية الخدمة الاجتماعية , جامعة حلوان .
سليمان , منال (2020) : آليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع , مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية , العدد 51, كلية الخدمة الاجتماعية , جامعة حلوان .

سعيد , محمد (2016): الهندرة - هندسة العمليات الإدارية ، عمان ، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع .

شريف , منى (2000) : إعادة هندسة العمليات و التحسين المستمر, إدارة الجودة , القاهرة , دار الكتب.

شوقي , محمد (1998): الإصلاح الإداري معوقاته ومتطلبات تحقيقه , مجلة البحوث التجارية , العدد 1 , كلية التجارة , جامعة الزقازيق .

صلاح الدين، صفاء (2013): اعادة الهندرة كأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مج14، ع4

عاشور , أحمد (2001): إصلاح الإدارة الحكومية " آفاق استراتيجية الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية"، القاهرة , المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

عابدين , محمود (2000): علم اقتصاديات التعليم الحديث , القاهرة , الدار المصرية اللبنانية .

- عامر , سعيد (1998): الإدارة وآفاق المستقبل , القاهرة , المطبعة العثمانية الحديثة
- عاطف , زاهر (2009) : هندرة المنظمات " الهيكل التنظيمي للمنظمة , عمان, الاردن , دار
الراية للنشر والتوزيع .
- عبدالحفيظ , أحمد (2003): الهندرة خطوة خطوة , عمان , الاردن , دار وائل للنشر والتوزيع .
- عبدالرحيم , هبه الله (2022) : إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني
للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات , مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية , كلية الخدمة
الاجتماعية , جامعة حلوان , العدد 57 .
- عقيلي, عمر (2001):مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى،
عمان, دار وائل للنشر .
- عليوة , سيد (2002): برنامج الهندسة الإدارية , الطبعة الأولى , المنصورة , مكتبة جزيرة
الورد .
- عيسي , إيهاب (2017): التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء ، القاهرة ، المؤسسة العربية
للعلوم والثقافة .
- ماهر , أحمد (2007) : تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة
التغيير ، الإسكندرية, الدار الجامعية.
- مصطفي , مصطفى (2009):التنمية في مصر - القضايا الملحة والمستقبل, معهد التخطيط
القومي, القاهرة .
- منصور , الغالي (2010):التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي , عمان, دار وائل للنشر
المراجع الأجنبية:

Jeffers, Anthony(2012), Is there balance in Business Process Management?, master study, Engineering department, Arizona State University, Arizona, United States,
Hughes, Scott(2020), Leadership Strategies to Maintain Hospital Business Office Productivity During a Merger, Doctoral Study, Business Administration, Walden University, Minnesota, United States,
Kapoor, Ashok(2014), Business Process Reengineering and Its Impact on Performance of Banks in India – A Study With Special Reference to Subsidiary Banks of SBI, Doctoral Study, Department of Economics, Devi Ahilya Vishwavidyalaya, India,