



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات
الفلسطينية

**Administrative re-engineering and its impact on improving
the institutional performance of Palestinian ministries**

إعداد:

رحاب شريف فارس حمدان

إشراف:

الدكتور يوسف أحمد أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

قرار لجنة المناقشة
إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات
الفلسطينية

**Administrative re-engineering and its impact on improving the
institutional performance of Palestinian ministries**

إعداد:

رحاب شريف فارس حمدان

بإشراف:

الدكتور يوسف أحمد أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/8/12م.

أعضاء لجنة المناقشة



الدكتور يوسف أحمد أبو فارة/ جامعة القدس المفتوحة/ مشرفاً ورئيساً



الأستاذ الدكتور عطية محمد مصلح/ جامعة القدس المفتوحة/ عضواً



الدكتور محمد أحمد هلسة/ جامعة الاستقلال/ عضواً

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه رحاب شريف فارس حمدان أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات،

والمؤسسات، والهيئات، والأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المعمول بها

والمعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات

الفلسطينية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: رحاب شريف فارس حمدان

الرقم الجامعي: 0330012020010

التوقيع:

التاريخ: 2025/ /

الإهداء

بكل فخر وامتنان أُهدي هذه الدراسة إلى أُمِّي الغالية سندي ومُلهمتي التي كانت دعواتها

الصادقة وأحضانها الدافئة خير معين لي على هذا الإنجاز

وإلى والدي العزيز الذي غرس فيَّ قيمة الاجتهاد في العلم ورفع معنوياتي بحكمته ودعمه

المتواصل

وإلى إخوتي وأخواتي الأحباء شركاء الأفراح والأحزان الذين كانوا سنداً في كل مرحلة من

مراحل الدراسة

وإلى عائلتي الكريمة بأكملها التي آمنت بي ودعمتني وكانت مصدر الدفء

وإلى أصدقائي الأعزاء الذين شاركوني السهر والسعادة والقلق، فكانوا نعم الرفقاء في رحلة

البحث والتعلم

وإلى زملاء الدراسة الذين حفزوني على التنافس والتميز الأكاديمي وتبادلنا الأفكار على

دروب المعرفة

وإلى دكاترة الجامعة الأفاضل الذين بذلوا من علمهم وخبرتهم ما لا يُقدَّر بثمن، وكانوا

قدوتي في الالتزام والإبداع الأكاديمي

لكم جميعاً جزيل الشكر والعرفان، فبدعمكم وتشجيعكم تحقق هذا الإنجاز.

الباحثة

شكرو وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأقدم بعض الشكر والعرفان من أستاذي الدكتور يوسف أبو فارة صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي أعطاني من وقته الكثير، وكان لنصائحه وملحوظاته السديدة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته. وأقدم بوافر الاحترام والتقدير من أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عطية مصلح، والدكتور محمد هلسة، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله خير الجزاء.

الباحثة

قائمة المحتويات

أ.....	قرار لجنة المناقشة
ب.....	تفويض وإقرار
ت.....	الإهداء
ث.....	شكــــــــــــر وتقدير
ث.....	قائمة المحتويات
خ.....	قائمة الجداول
ر.....	قائمة الأشكال
ز.....	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول
1	خلفية الدراسة ومشكلتها
1	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	3.1 أهداف الدراسة
7	4.1 أهمية الدراسة
8	5.1 فرضيات الدراسة
9	6.1 حدود الدراسة
10	7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
12	الفصل الثاني
12	الأدب النظري والدراسات السابقة
42	الدراسات السابقة
59	الفصل الثالث
59	المنهجية والإجراءات
59	1.3 منهج الدراسة
59	2.3 مصادر الدراسة
60	3.3 مجتمع الدراسة والعينة
60	4.3 أداة الدراسة
63	5.3 خصائص عينة الدراسة وسماتها

65	6.3 صدق الاستبانة.....
73	7.3 ثبات الاستبانة.....
73	8.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها.....
75	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
77	الفصل الرابع.....
77	نتائج الدراسة.....
78	1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
85	2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
91	3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
103	4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
105	5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
107	الفصل الخامس.....
107	تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات.....
107	1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته.....
115	2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته.....
121	3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته.....
127	4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته.....
128	5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته.....
129	2.5 التوصيات.....
129	3.5 الدراسات المستقبلية.....
131	قائمة المصادر والمراجع.....
131	المراجع العربية.....
135	المراجع الأجنبية.....
139	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

13	جدول (1): تعريفات إعادة الهندسة الادارية.....
26	جدول (2): عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وفشلها.....
28	جدول (3): تعريفات الأداء المؤسسي.....
60	جدول (5): عدد المجتمع والعينة للوزارات الفلسطينية.....
62	جدول (6) درجات مقياس ليكرت الخماسي.....
62	جدول (7) أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة).....
63	جدول (8) أبعاد الأداء المؤسسي.....
64	جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.....
66	الجدول (10): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (القيادة والتوجه الاستراتيجي) مع الدرجة الكلية للبعد.....
67	الجدول (11) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار) مع الدرجة الكلية للبعد.....
67	الجدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) مع الدرجة الكلية للبعد.....
68	الجدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (إعادة تصميم العمليات الإدارية) مع الدرجة الكلية للبعد.....
68	الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (ثقافة التغيير والإبداع) مع الدرجة الكلية للبعد.....
69	الجدول (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السادس (تمكين الموظفين) مع الدرجة الكلية للبعد.....
69	الجدول (16): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (إعادة الهندسة الإدارية الهندرة).....
70	الجدول (17) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الجانب المالي) مع الدرجة الكلية للبعد.....
70	الجدول (18) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (المواطنون وبقية أصحاب المصالح) مع الدرجة الكلية للبعد.....
71	الجدول (19) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية) مع الدرجة الكلية للبعد.....
71	الجدول (20) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التعلم والنمو) مع الدرجة الكلية للبعد.....
72	الجدول (21) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (الجانب المجتمعي) مع الدرجة الكلية للبعد.....
72	الجدول (22): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (الأداء المؤسسي).....
73	الجدول (23) معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.....
78	جدول (24): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها.....
78	جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) كافة.....

79	جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول القيادة والتوجه الاستراتيجي.....
80	جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار
81	جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
82	جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع إعادة تصميم العمليات الإدارية.....
83	جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس ثقافة التغيير والإبداع.....
84	جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد السادس تمكين الموظفين.....
85	جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع الأداء المؤسسي.....
86	جدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الجانب المالي.....
87	جدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني المواطنون وبقية أصحاب المصالح
88	جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية.....
89	جدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع التعلم والنمو
90	جدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس الجانب المجتمعي.....
92	جدول (38): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والجانب المالي في الوزارات الفلسطينية.....
93	جدول (39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للنتبؤ في الجانب المالي من خلال إبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية
94	جدول (40): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والمواطنون وبقية أصحاب المصالح في الوزارات الفلسطينية.....
95	جدول (41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للنتبؤ في المواطنين وبقية أصحاب المصالح من خلال أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية
97	جدول (42): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والعمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية في الوزارات الفلسطينية.....
98	جدول (43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للنتبؤ في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية من خلال أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية
99	جدول (44): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والتعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية.....
100	جدول (45): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للنتبؤ في التعلم والنمو من خلال أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية.....

- جدول (46): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والجانب المجتمعي في الوزارات الفلسطينية..... 102
- جدول (47): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في الجانب المجتمعي من خلال أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية..... 102
- جدول (48): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين حول إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة..... 104
- جدول (49): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة..... 105

قائمة الأشكال

74 الشكل (2): نموذج الدراسة

قائمة الملاحق

- 139..... الملحق (أ): الاستبانة النهائية
- 144..... ملحق (ب): قائمة المحكمين
- 145..... ملحق (ت): كتاب تسهيل المهمة

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية

إعداد الباحثة: رحاب شريف فارس حمدان

إشراف الدكتور: يوسف أبو فارة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، وتم اعتماد المنهج الوصفي في تنفيذ الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي هذه الوزارات من فئة رئيس شعبة/ رئيس قسم فأعلى والبالغ عددهم (12,370)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (373) مبحوثاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS).

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها وجود أثر لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية (بجميع أبعاده). وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) هو مستوى مرتفع. وكشفت نتائج الدراسة أيضاً أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية هو مستوى مرتفع. وكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو مستوى إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)، ونحو مستوى الأداء المؤسسي للوزارات وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بعدة توصيات، أهمها: تبني استراتيجية التغيير التشاركي عبر إشراك الموظفين في تصميم التغييرات التنظيمية، وقيادتها، مع تعزيز ثقافة التعلم المستمر عبر ورش عمل وحوافز ملموسة، وتبني نظام الإطار الذكي للتفويض الذي يُحدد مستويات الصلاحيات بناءً على كفاءة الموظفين وطبيعة المهام، مع دعمه بآليات رقابة وتقييم لضمان التوازن بين المرونة والمساءلة.

كلمات مفتاحية: إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)، الأداء المؤسسي، الوزارات الفلسطينية.

Administrative re-engineering and its impact on improving the institutional performance of Palestinian ministries

By: Rehab Shareef Hamdan

Dr: Yousef Abufara

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of administrative reengineering (business process reengineering) on the organizational performance of Palestinian ministries. The descriptive research method was adopted to conduct the study. The study population consisted of department head or higher, totaling 12,370 individuals. A stratified random sample of 373 respondents was selected, and a questionnaire was used as the data collection tool. The data were analyzed using SPSS.

The study revealed several key findings, most notably that administrative reengineering (business process reengineering) has a significant impact on the organizational performance of Palestinian ministries across all their dimensions. The results indicated a high level of application of administrative reengineering (business process reengineering). Additionally, the study found that the level of organizational performance in Palestinian ministries is high. The findings also showed no statistically significant differences in the respondents' opinions regarding the level of administrative reengineering (business process reengineering) or the organizational performance of the ministries based on demographic variables (gender, age, educational qualification, job title, and years of experience).

In light of the findings, the study recommends several key measures: adopting a participatory change strategy by involving employees in designing and leading organizational changes, fostering a culture of continuous learning through workshops and tangible incentives, and implementing a smart delegation framework that determines authority levels based on employees' competencies and the nature of tasks, supported by monitoring and evaluation mechanisms to ensure a balance between flexibility and accountability.

Keywords: Administrative Reengineering (Business Process Reengineering), Organizational Performance, Palestinian Ministries.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

2.4.1 الأهمية العملية

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تواجه المؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية، صناعية أو خدمية، سلسلة متواصلة من المتغيرات والتحديات، مما أدى إلى تطورات كبيرة أثرت بشكل ملحوظ على طبيعة الأعمال والخدمات المقدمة، وبناءً عليه يعتمد بقاء المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها على مجموعة من العوامل الأساسية، أبرزها تقييم مدى قدرتها على التكيف مع هذه التحولات المستمرة، أي تحقيق التوافق بينها وبين المتغيرات البيئية المحيطة، وقد فرضت هذه التحديات ضرورة تبني مفاهيم إدارية مبتكرة، تتجاوز الأساليب التقليدية التي لم تعد قادرة على مواجهة متطلبات العصر، والانتقال إلى نماذج إدارية متطورة تسمح للمنظمة بمواجهة التحديات ورفع كفاءة أدائها، ومن أبرز هذه المفاهيم الإدارة بالأهداف، التخطيط الاستراتيجي، الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ظهر مفهوم إعادة الهندسة (الهندرة) لأول مرة في مطلع تسعينيات القرن الماضي، وتحديدًا عام 1992م، عندما طرحه الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي كعنوان لكتابهما المشهور "هندرة المنظمات"، ومنذ ذلك الحين شكّلت الهندرة نقلة نوعية في الفكر الإداري الحديث، حيث قدمت رؤية غير تقليدية ودعت إلى مراجعة جذرية لجميع الممارسات والعمليات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات والشركات المعاصرة، ويتمحور جوهر هذا المفهوم حول تشجيع الموظفين على تبني الإبداع في أعمالهم، والتخلص من الروتين والجمود، والنظر إلى بيئة العمل من منظور شامل يُطلق العنان للقدرات الإبداعية الكامنة لدى كل فرد (علي، 2022).

يُعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية منهجاً متطوراً يركز على إحداث تغيير جذري وشامل في تصميم العمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، ويعتمد هذا الأسلوب على إعادة النظر في

النظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء وزيادة الإنتاجية، ويتميز هذا النهج بالتركيز على التحول الكامل في عمليات المؤسسة لتحسين جودة المخرجات وكميتها بما يتوافق مع متطلبات المستفيدين (سعد، 2025).

وتتضمن عملية إعادة الهندسة مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تتعامل مع المدخلات لتحقيق مخرجات محددة، وتختلف هذه العملية عن الأساليب التقليدية بتركيزها على إعادة تصميم آليات العمل بدلاً من الهياكل التنظيمية فقط، وتشمل هذه العملية تعديل المهام الوظيفية وإعادة هيكلة التنظيم الداخلي وتحسين السلوكيات الوظيفية، وتهدف هذه المنهجية إلى تحقيق تحسينات كبيرة في تقليل زمن تقديم الخدمات وتخفيض التكاليف ورفع جودة المخرجات (Hussein & Srour, 2023).

وحققت المؤسسات التي تبنت هذا النهج نتائج ملموسة من خلال التخلي عن الأساليب التقليدية واعتماد رؤى جديدة، أدى ذلك إلى تحسينات كبيرة في الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية، وأصبح قياس الأداء أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتقييم أدائها واتخاذ قرارات التحسين المستمر (نظير، 2018).

فيما يتطلب تحسين الأداء المؤسسي دراسة متكاملة لعناصره ومستوياته المختلفة مع تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة، ويجب البحث عن أساليب مبتكرة لتطوير هذه العوامل وتحسينها، وأصبحت فلسفة تحسين الأداء جزءاً أساسياً من السياسات التنظيمية في المؤسسات الحديثة، حيث تعتمد على التقييم المستمر والسعي الدائم للتطوير (AL-Hameed, 2023).

وكشفت تقارير الأداء الحكومي الفلسطيني الصادرة عن الحكومتين الثامنة عشرة (2019) والتاسعة عشرة (2024) عن مجموعة من التحديات والعقبات التي تعترض عمل الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ومن أبرز هذه التحديات غياب قواعد البيانات الموحدة والمركزية ونقص الإحصاءات الدقيقة التي تتيح متابعة القرارات وقياس مؤشرات الأداء، مما يؤثر سلباً على تقييم كفاءة الأداء الحكومي، كما

تشير التقارير إلى ضعف بيئة العمل المؤسسي القائمة على الأداء، وعدم مواكبة المعايير العالمية في جودة الخدمات، بالإضافة إلى قصور في عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم، ونقص الكفاءات الفنية في بعض المجالات الإدارية الأساسية.

وتبرز أيضاً مشكلات هيكلية تتعلق بتقادم الهياكل التنظيمية في العديد من الوزارات، وضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية، بل وحتى بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة الواحدة، كما أن القوانين والسياسات الحالية تحتاج إلى تحديث لمواكبة متطلبات العمل الحديث، وكذلك تأثير البيروقراطية والتعقيدات الإدارية التي تعيق تنفيذ المشاريع واتخاذ القرارات السريعة، إلى جانب نقص الشفافية في بعض المؤسسات (الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2019؛ 2024).

ويضاف إلى ذلك تباطؤ التحول الرقمي في تقديم الخدمات الحكومية، مما يزيد من التعقيد الإداري ويقلل الكفاءة، فضلاً عن تعارض بعض السياسات بين الوزارات، مما يعيق التكامل في تنفيذ المشاريع المشتركة، وأخيراً إن نقص البنية التحتية التكنولوجية في بعض الوزارات يشكل عائقاً أمام تطوير أنظمة إلكترونية فعالة، وهذه التحديات مجتمعة تؤثر سلباً على كفاءة الأداء الحكومي وتحتاج إلى معالجة عاجلة لضمان تقديم خدمات أفضل للمواطنين (الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2019؛ 2024).

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن هذه التحديات التي تواجه أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني منهجيات إدارية متطورة مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية كحل استراتيجي للتغلب على هذه المعوقات، حيث يمكن لهذا النهج أن يشكل نقلة نوعية في الأداء الحكومي من خلال إحداث تحول جذري في الأنظمة والهياكل والعمليات القائمة، مع التركيز على تبني التقنيات الحديثة وتعزيز الشفافية وتبسيط الإجراءات.

وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف مستوى تطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية في القطاع الحكومي الفلسطيني، ومدى مساهمته في تجاوز التحديات الراهنة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وذلك من خلال تحليل الواقع الحالي واقتراح آليات وتوصيات عملية لتطبيق هذا المفهوم بما يتلاءم مع البيئة المؤسسية الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى المؤسسات الحكومية إلى إجراء تحولات جوهرية في كيفية تنفيذ مهامها وأعمالها، بهدف تطوير أدائها وتحسينه لمسايرة التغيرات المتسارعة في العصر الرقمي المفتوح، ولم يعد هذا التغيير والتطوير خياراً اختياريّاً تستطيع المنظمة تبنيه أو تجاهله وفقاً لرغبتها، بل تحوّل إلى ضرورة حتمية وأمر بالغ الأهمية، يتطلب اعتماد منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وفي القرن الحادي والعشرين، تواجه المؤسسات بيئة تحديات وتطورات متلاحقة، تفرض على المؤسسات الحكومية كافة، وشركات القطاع الخاص التكيف مع هذه المتغيرات ومواكبتها، بل أصبح السعي للتميز في هذا المجال هاجساً رئيسياً للمؤسسات، لما يحققه من منافع للمجتمع، ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة، ويحقق الريادة والتفوق الإداري في القطاع الحكومي (القرشي و السلمي، 2022).

تُواجه المؤسسات الحكومية الفلسطينية تحديات متنامية نتيجة التحوّلات المتسارعة في الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي الفلسطيني (ال دراويش، 2024)، وتظهر الدراسات السابقة الفلسطينية حول الأداء المؤسسي الحكومي تناقضاً واضحاً في النتائج، حيث توصلت دراسة الدراويش (2024) إلى وجود ضعف في التنسيق بين الإدارات بالوزارات الفلسطينية، كما تظهر دراسة الأطرش، (2022) أن مستوى الأداء المؤسسي لعدد من الوزارات جاء بدرجة متوسطة، وبذات السياق تظهر نتيجة دراسة مشعل (2024) أن الأداء المؤسسي كان بمستوى متوسط من وجهة نظر المديرين بها، وبذات السياق تظهر دراسة (يعقوب، 2022) أن مستوى الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة، وفي المقابل تظهر نتيجة دراسة كل من أبي بكر

والسويطي (2024) أن مستوى الأداء المؤسسي الحكومي مرتفع، وكذلك نتيجة دراسة كل من السقا وحمدي، (2023) التي أظهرت أن مستوى أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية مرتفع، ويشير التباين في نتائج الدراسات السابقة حول مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية إلى وجود فجوة بحثية تتعلق بمدى تأثير تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في تحسين هذا الأداء، وخاصة في ظل التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها هذه المؤسسات.

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة للإجابة عن تساؤلها الرئيس الآتي:

ما أثر إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على الأداء المؤسسي في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية؟
3. ما أثر إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بأبعدها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، المواطنون وبقية أصحاب المصالح، العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية، التعلم والنمو، الجانب

المجتمعي) للوزارات الفلسطينية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إعادة الهندسة

الإدارية (الهندرة) للوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي

للوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،

سنوات الخبرة)؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية.

2- التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

3- الكشف عن أثر إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بأبعادها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، التخطيط

الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة

تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والابتكار) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي،

المواطنون وبقية أصحاب المصالح، العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية، التعلم والنمو، الجانب

المجتمعي) للوزارات الفلسطينية.

4- بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات

المبحوثين حول إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) للوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

5- بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات

المبحوثين حول الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري وعملي حول تأثير إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على الأداء المؤسسي، مما يضيف إلى الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة العامة، كما تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تركز على تطبيق الهندرة في الوزارات الفلسطينية كافة حسب علم الباحثة؛ مما يسد فجوة بحثية في هذا المجال، وتقدم الدراسة تحليلاً متعمقاً للعلاقة بين أبعاد الهندرة والأداء المؤسسي، مما يساعد في فهم آليات التحسين، فيما تسهم في تعميق الفهم النظري لمفهوم الهندرة وتأثيره على الأداء المؤسسي، لاسيما في البيئات الحكومية ذات التحديات الخاصة، وكذلك قد تفتح الدراسة آفاقاً لباحثين مستقبليين للتعلم في دراسة هذا الموضوع، كما تفيد المكتبة المحلية والعربية ببحث مستحدث للمهتمين.

2.4.1 الأهمية العملية

تسليط الضوء على متطلبات تطبيقات الهندرة في الوزارات الفلسطينية، وكذلك تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي تجري فيه الدراسة وهي الوزارات الفلسطينية، كما تسهم هذه الدراسة الميدانية بمعالجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارات الفلسطينية لتستفيد من نتائج الدراسة الجهات ذات العلاقة، وتقدم الدراسة توصيات عملية لصانعي السياسات والإدارات العليا في الوزارات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي عبر تطبيق الهندرة، كما يمكن أن تكون نتائج الدراسة حافزاً لإعادة هيكلة العمليات الإدارية وتحديث الأنظمة لمواكبة المتطلبات الحديثة، وكذلك تقدم الدراسة مؤشرات وأدوات قياس يمكن للوزارات استخدامها لتقييم أدائها، كما يمكن أن تكشف الدراسة عن العقبات التي تواجه تطبيق الهندرة وتقدم حلولاً عملية للتغلب عليها.

5.1 فرضيات الدراسة

1.5.1 الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بآبعتها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) للجانب المالي للوزارات الفلسطينية.

ب- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بآبعتها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) للمواطنين وبقية أصحاب المصالح للوزارات الفلسطينية.

ت- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بآبعتها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) للعمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية للوزارات الفلسطينية.

ث- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بآبعتها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) للتعليم والنمو للوزارات الفلسطينية.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بأبعدها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) للجانب المجتمعي للوزارات الفلسطينية.

2.5.1 الفرضية الرئيسة الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) للوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

3.5.1 الفرضية الرئيسة الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

6.1 حدود الدراسة

1.6.1 الحدود الموضوعية: إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وتحسين الأداء المؤسسي.

2.6.1 الحدود المكانية: الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية).

3.6.1 الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال العام 2025م.

4.6.1 الحدود البشرية: موظفو الوزارات الفلسطينية (بمسمى رئيس شعبة، رئيس قسم فأعلى - مدير، مدير عام، وكيل مساعد، وكيل).

7.1 مصطلحات الدراسة

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة): "إعادة تصميم وإحداث تغيير محسوب في أجزاء النظام القائم يؤدي إلى مضاعفة التأثير في جودة المنتج أو الخدمة وينعكس ذلك على المنظمة ككل" (ناصر، 2025: 12).

وتعرف الباحثة إعادة الهندسة الإدارية إجرائياً هي عملية تحويلية شاملة تعيد تصميم الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية بشكل جذري لتحسين أداء الوزارات الفلسطينية، من خلال قياس مجالات القيادة الاستراتيجية، وإعادة الهيكلة التنظيمية، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وإعادة هندسة العمليات، وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار، وتمكين الموظفين، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية أعلى في تقديم الخدمات الحكومية، مع التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين ومواكبة متطلبات التطوير الإداري المعاصر.

الأداء المؤسسي: "المحصلة النهائية للجهود والأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمات لتحقيق أهدافها ونتائجها المرجوة" (سلامة، 2025: 4).

وتعرف الباحثة الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية إجرائياً هو منظومة متكاملة لتقييم جودة الخدمات الحكومية وتحسينها من خلال قياس الكفاءة المالية عبر الإدارة الرشيدة للموارد وضبط النفقات، ورضا المواطنين وأصحاب المصلحة من خلال تحسين جودة الخدمات وتطوير قنوات التواصل، وكفاءة العمليات الداخلية عبر تبسيط الإجراءات وتعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية، وتطوير الكفاءات البشرية وخلق بيئة محفزة للإبداع ضمن بُعد التعلم والنمو، وأخيراً الالتزام بالمسؤولية المجتمعية واعتماد الممارسات المستدامة في البُعد المجتمعي، بهدف تحقيق التميز في الأداء الحكومي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

الوزارات الفلسطينية: تعرفها الباحثة إجرائياً هي الأجهزة التنفيذية الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ برنامج الحكومة وإدارة القطاعات الحيوية في دولة فلسطين، وتشكل هذه الوزارات البنية الأساسية للسلطة التنفيذية، وتعمل تحت قيادة مجلس الوزراء في الحكومة التاسعة عشرة برئاسة الدكتور محمد مصطفى، البالغ عددها (22) وزارة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي أقرتها الحكومة في مرحلتها الحالية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: إعادة الهندسة الإدارية

2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري للدراسة في بحثين، وسيتناول المبحث الأول إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بواسطة التعرف إلى مفاهيمها وأهميتها وأهدافها وأبعادها التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وعوامل نجاح الهندرة، وفشلها، وفي المبحث الثاني سيتناول المتغير التابع للدراسة والمتمثل في الأداء المؤسسي، ويتناول المبحث عدداً من مفاهيم الأداء المؤسسي، وأهميته ومستوياته وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، وتحديات قياس أداء المؤسسات العامة، والعلاقة بين الهندرة والأداء المؤسسي، وكذلك نبذة عن مجتمع الدراسة وهي الحكومة الفلسطينية التاسعة عشرة، ويتضمن الفصل كذلك الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة وتعقيب الباحثة وتحديد الفجوة البحثية.

1.2 المبحث الأول: إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

تُعد إعادة هندسة العمليات إحدى المناهج الإدارية المعاصرة التي تبنتها المنظمات لتحسين كفاءتها، حيث تُستخدم لإحداث التحول والتطوير بما يتلاءم مع المتغيرات الاجتماعية، وذلك عبر إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل سريع في مختلف المؤسسات (شوملي، 2021).

وقد برز مفهوم إعادة هندسة العمليات مطلع تسعينيات القرن الماضي، وتحديداً عام 1992، عندما طرح الكاتبان الأمريكيان هامر وتشامبي (Hammer & Chamby) مصطلح "الهندرة" في كتابهما "إعادة هندسة المنظمات" (Reengineering Organizations)، ليحدث هذا المفهوم ثورةً في الإدارة الحديثة منذ ذلك الحين، وتسعى المؤسسات من خلال تطبيق هذا النهج إلى تحفيز العاملين على الإبداع والتطوير، وإبراز كفاءاتهم، والتخلص من القيود التي تعيق أداءهم، مما يُطلق طاقاتهم الكامنة، ويتم تحقيق ذلك عبر استخدام

الأدوات والتقنيات، وإعادة تصميم العمليات الأساسية والتفكير فيها بطريقة مبتكرة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء (الحميدي وآخرون، 2016) .

1.1.2 مفهوم إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

تُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوماً تعددت تعريفاته وفقاً لوجهات النظر المختلفة، والمقصود بهذا المصطلح - الذي هو تركيب عربي حديث من كلمتي "هندسة" و"إدارة" - هو الترجمة العربية لعبارة (Business Reengineering) التي تعني إعادة هندسة الأعمال، غير أن الترجمة الحرفية للمصطلح لم تكن دقيقة تماماً، إذ يشير المفهوم في جوهره إلى إعادة التصميم الشامل والجذري للعمليات الإدارية، كما هو مُوضح في الأدبيات النظرية والتطبيقات العملية لهذا الأسلوب (غلام، 2022)، وتستعرض الباحثة عدد من التعريفات كما ذكرها الباحثين والكتاب في الجدول الآتي:

جدول (1): تعريفات إعادة الهندسة الادارية

الباحث، السنة	المفهوم
ناصر، 2025	"إعادة تصميم وإحداث تغيير محسوب في أجزاء النظام القائم يؤدي إلى مضاعفة التأثير في جودة المنتج أو الخدمة وينعكس ذلك على المنظمة ككل" (ص 12)
Nasr & AL-Baltah, 2025	عملية إجراء تعديل جذري في العمليات الإدارية للمؤسسة لتمكينها من مواكبة التغيرات في بيئتها الخارجية، وتهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء بشكل كبير من خلال إعادة تصميم العمليات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.
Siwale & Masaiti, 2025	نهج استراتيجي لإعادة تصميم العمليات التنظيمية بشكل جذري لتحسين الكفاءة والفعالية في المنظمات، مع التركيز على سياسات توزيع عبء العمل.
الحطامي والأشول، 2024	"منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية في المؤسسة، من خلال دعم الإدارة العليا وإعادة تصميم البُعد البشري، والبُعد التنظيمي، والبُعد التكنولوجي، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء، ويلبي احتياجات وتطلعات المستفيد والمؤسسة، والعاملين فيها" (ص، 24)
الخطيب و أبو خيران، 2024	هي الإجراءات التي تتضمن إعادة تصميم العمليات والإجراءات الإدارية التي يقوم بها الإداريون في المؤسسات، وتتضمن استحداث مهمات إدارية جديدة هدفها تقليل الجهد الإداري وزيادة جودته.
Talib & Musaheb, 2024	عملية إعادة تصميم جذرية وشاملة للعمليات والهياكل التنظيمية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء التنظيمي، مع التركيز على إعادة هندسة الموارد البشرية كأحد الركائز الأساسية، وتعتمد هذه العملية على مفاهيم التحول الاستراتيجي واستخدام التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة والفعالية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وتعرف الباحثة إعادة الهندسة الإدارية إجرائياً بأنها عملية تحويلية شاملة تعيد تصميم الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية بشكل جذري لتحسين أداء الوزارات الفلسطينية، من خلال قياس مجالات القيادة الاستراتيجية، وإعادة الهيكلة التنظيمية، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وإعادة هندسة العمليات، وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار، وتمكين الموظفين، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية أعلى في تقديم الخدمات الحكومية، مع التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين ومواكبة متطلبات التطوير الإداري المعاصر.

2.1.2 أسباب تبني أسلوب إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

تتعدد العوامل التي تدفع المؤسسات إلى تطبيق إعادة هندسة عملياتها الإدارية، وصنف حسب (كافي، 2018) إلى:

1. العوامل الداخلية الدافعة لإعادة هندسة العمليات الإدارية: تتمثل العوامل الداخلية الرئيسة في انتشار البيروقراطية المفرطة داخل المؤسسات الكبرى، حيث أدى تركيز هذه المنظمات على تحقيق النمو الكمي إلى إهمال إعادة النظر في عملياتها الأساسية، مما نتج عنه تعقيد الإجراءات واهتمام مبالغ فيه بتلبية متطلبات النظام البيروقراطي على حساب الكفاءة التشغيلية، كما ساهم تقشي ظاهرة الإفلاس بسبب سوء الإدارة، واللجوء إلى الخبرات الأجنبية، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وتراكم المخزون نتيجة انخفاض الإنتاجية وتدني الجودة، في زيادة الحاجة إلى إعادة هندسة العمليات لمواجهة هذه التحديات الداخلية.

2. العوامل الخارجية المؤثرة في اعتماد إعادة الهندسة: برزت عوامل خارجية عدة دفعت المؤسسات نحو إعادة هندسة عملياتها، أبرزها تحديات العولمة وانتشار التجارة الدولية التي فرضت على المؤسسات المحلية ضرورة تطوير قدراتها التنافسية، كما أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى تغيير جذري في نظرة المؤسسات للتقنيات الحديثة، حيث تحولت من مجرد أدوات مساندة إلى

عوامل استراتيجية قادرة على إحداث تحول جذري في العمليات التنظيمية، ولم تعد المؤسسات تقتصر على الاستخدام السطحي للتكنولوجيا، بل أصبحت تعيد تصميم عملياتها بالكامل لتتوافق مع إمكانيات التقنيات الحديثة وتستفيد منها بشكل أمثل.

وتستدل الباحثة على أن التحولات التنظيمية والتكنولوجية المعاصرة تفرض على المؤسسات تبني أسلوب إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) كحل استراتيجي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ومن الناحية الداخلية يأتي التبني كاستجابة لمشاكل البيروقراطية المفرطة وارتفاع التكاليف وتدني الكفاءة التشغيلية، في حين تدفع العوامل الخارجية مثل ضغوط العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع المؤسسات إلى إعادة تصميم عملياتها لتعزيز قدرتها التنافسية، وهكذا تظهر الهندرة كحل ضروري لتحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الداخلية والتحديات الخارجية، مما يمكن المؤسسات من البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة.

3.1.2 أهمية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

تكمن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب ما ذكره كل من ناصر (2024)، ونصر والبلاطة

(Nasr & AL-Baltah, 2025)، في الآتي:

1. تحسين الأداء والكفاءة التنظيمية: تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز كفاءة المؤسسات بواسطة منح العاملين استقلالية أكبر في أداء مهامهم، مما يحفز الإبداع والمبادرة لديهم، كما تعمل على دمج المهام المتشابهة وتقليل التداخل بين الإدارات، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتقليل الوقت الضائع، وكذلك فإنها تحوّل معايير التقييم من التركيز على ساعات العمل إلى قياس النتائج المحققة، مما يعزز الإنتاجية وجودة المخرجات.

2. التكيف مع التحديات الحديثة: تُمكن إعادة الهندسة المؤسسات من مواكبة المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال بواسطة تبسيط الإجراءات وزيادة مرونة العمليات، كما تعزز قدرتها التنافسية عبر

تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء، وتتيح الاستفادة المثلى من التقنيات الحديثة لتحويل العمليات اليدوية المعقدة إلى عمليات رقمية مبسطة وفعّالة.

3. تطوير الثقافة التنظيمية: تؤدي إعادة الهندسة إلى تحول جذري في الثقافة المؤسسية، حيث تعزز قيم العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة بدلاً من النهج الفردي، كما تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة والتميز، مع التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين كأولوية قصوى، وهذا التحول الثقافي يسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تتسم بالشفافية والكفاءة، وتكون أكثر استجابة لمتطلبات العصر الحديث.

وتستنتج الباحثة أن أهمية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) تظهر في قدرتها على إحداث تحول استراتيجي في المؤسسات بواسطة ثلاث ركائز أساسية هي: تحسين الكفاءة التشغيلية عبر تبسيط العمليات وتمكين العاملين، وتعزيز القدرة التنافسية عبر التكيف مع التحديات الحديثة والاستفادة من التقنيات الرقمية، وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لتعزيز العمل التعاوني وتركيزها على رضا المستفيدين، وهذه العوامل مجتمعة تسهم في خلق مؤسسات أكثر مرونة، وإنتاجية، واستجابةً لمتغيرات سوق العمل، مما يضمن بقاءها وازدهارها في بيئة الأعمال الديناميكية.

4.1.2 أهداف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بشكل سليم وعلمي سوف يمكن المؤسسة من تحقيق عدة أهداف كما ذكرها كل من الصرن وديوب (2018)، والرفاعي (Rifai, 2024) وهي:

1. تحقيق تحول جذري في الأداء عبر إعادة تصميم أساليب العمل وأدواته ونتائجه، مع تمكين الموظفين من المشاركة في تصميم المهام، وتنفيذها بما يلبي احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.

2. التركيز على العميل بواسطة إعادة هيكلة العمليات لتكون موجهة بالكامل نحو فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتلبيةها؛ مما يعزز ولاءهم ورضاهم.

3. تحسين سرعة الأداء وكفاءته عن طريق تبسيط الإجراءات وتسهيل تدفق المعلومات واتخاذ القرارات.

4. رفع جودة المخرجات والخدمات لتتوافق مع معايير السوق ومتطلبات العملاء.

5. تحقيق كفاءة التكاليف عبر إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة التي تحقق عوائد ملموسة.

وتعتقد الباحثة أن إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) تسعى إلى تحقيق تحول استراتيجي في أداء المؤسسات بواسطة إعادة تصميم جذرية للعمليات، تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز التوجه نحو العميل، مع تحقيق توازن بين رفع الجودة وخفض التكاليف، وتتمثل أبرز أهدافها في تمكين الموظفين، وتبسيط الإجراءات، وتسريع اتخاذ القرارات، وضمان مواعيد المخرجات مع متطلبات السوق، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعظيم القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة.

5.1.2 أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

استندت الباحثة في اختيار هذه الأبعاد (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) إلى أسباب علمية وعملية، وهي أنها تغطي هذه الأبعاد مجتمعةً الجوانب الأساسية للتحول الإداري الناجح، بدءاً من الرؤية الاستراتيجية ومروراً بالبنى التحتية التكنولوجية، ووصولاً إلى العنصر البشري كركن أساسي في أي عملية تغيير، كما تأخذ هذه الأبعاد في الاعتبار بيئة عمل المؤسسات الحكومية الفلسطينية الخاصة، بما تشمله من تعقيدات سياسية واقتصادية وأمنية، والحاجة إلى تعزيز الشفافية والحد من الروتين، ومواكبة التطورات العالمية في الإدارة العامة، كما أنها تعكس معايير عالمية ناجحة في الإصلاح الإداري، مع توافقها مع أهداف التنمية المستدامة، التي تبنتها الحكومات الفلسطينية المتعاقبة

لرؤيتها 2030، وكذلك برجع الباحثة لأكثر عدد ممكن من الدراسات السابقة التي اعتمدت على هذه الأبعاد، تذكر الباحثة عدداً منها: (مفتاح والسني، 2024)، (عبيدي وبخاري، 2024)، (قعدان، 2023)، (أبو عيشة، 2022)، (حجازي وسلامة، 2021)، (الزهراني وغيث، 2019).

1.5.1.2 البُعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي

يرتبط نجاح المؤسسات التي تعتمد على إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بوجود قادة استراتيجيين قادرين على تحويل الواقع الحالي للمؤسسة إلى مستقبل أفضل من خلال رؤية واضحة واستراتيجية مدروسة، وتُعد القيادة هنا عملية توجيهية عقلانية، حيث يوجه القائد الأفراد أو الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مع التركيز على توحيد الرؤى وغرس قيم الانتماء والولاء، كما أن مبدأ تجانس الأهداف يُعد ركيزة أساسية في التوجيه الفعال، إذ يضمن انسجام الأهداف الفردية مع الجماعية، مما يعزز الكفاءة التنظيمية ويُحقق التكامل بين الجهود (Genty et al., 2025؛ علوان و كاظم، 2019).

وتؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً في ضمان فعالية التوجيه من خلال تبني مبادئ مثل وحدة الرئاسة، ويقصد بها أن يكون للمرؤوس رئيس واحد، التي تُجنب المؤسسة الصراعات وتُعزز الوضوح في الأدوار، وعلى المديرين تطبيق أساليب تحفيزية ذكية، مثل دعم المتميزين مادياً ومعنوياً، وربط المكافآت بالقيمة المضافة للأفراد، وتعزيز الشفافية في التواصل، كما يتطلب التوجيه الناجح فهم احتياجات العاملين، وتشجيع المشاركة الفعالة، وتوفير بيئة عمل محفزة تُطلق الإبداع وتُحقق الأهداف التنظيمية، وبذلك تصبح القيادة عملية ديناميكية تقوم على التأثير والتواصل والتحفيز، بهدف قيادة الفريق نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة عالية (بدر والصباغ، 2020).

وتعتقد الباحثة أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الوزارات الفلسطينية، يتطلب الاعتماد على منهجية علمية تقوم على ثلاثة محاور رئيسية: التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع أهداف ورؤى واضحة وربطها

بالتحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية، وإدارة التغيير عبر تقييم المخاطر وتوفير الموارد اللازمة، وأخيراً المشاركة والتقييم من خلال إشراك المستفيدين والمتابعة المستمرة للخطط، لذا يجب على القيادة إشراك الأطراف كافة ذات العلاقة في عملية التخطيط والتنفيذ للهندرة من أجل ضمان نجاح عملية تطبيقها.

2.5.1.2 البُعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار

تستند عملية إعادة الهيكلة التنظيمية إلى ضرورة تركيز المؤسسات على تحسين عملياتها الأساسية وتبسيط هيكلها التنظيمي، حيث يتم التخلص من العمليات الثانوية والوظائف غير الضرورية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، ويعتمد نجاح هذه العملية على قدرة الإدارة في بناء هيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية والمالية، ويترتب على الهياكل التنظيمية غير الملائمة العديد من الآثار السلبية، أبرزها: انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وضعف جودة القرارات الإدارية، وزيادة النزاعات الوظيفية، بالإضافة إلى الحد من الإبداع وارتفاع التكاليف التشغيلية (Ismail & Ghalayini, 2024؛ الطيرة والبرناوي، 2022).

والهيكل التنظيمي الفعال يقدم فوائد جوهرية تتمثل في: الاستخدام الأمثل للموارد، ومنع التكرار والازدواجية في المهام، وتوحيد الجهود وتنسيقها بشكل فعال، وفي ظل التوسع التنظيمي وزيادة أعداد العاملين، يصبح الهيكل حجر الزاوية في ربط الأفراد وتحديد العلاقات الوظيفية بينهم، مع ضمان التوزيع العلمي للوظائف وفقاً للمؤهلات والخبرات، كما يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح (الشوابكه، 2022).

وتستدل الباحثة أن عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي تشكل ركيزة أساسية لدعم إعادة الهندسة الإدارية، حيث يتم العمل على تقليل التعقيدات الإدارية لتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، وتؤكد على أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات بعد إتمام عملية إعادة الهيكلة، مع التركيز على تحقيق التكامل بين الصلاحيات

الممنوحة والمسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين عبر المستويات الإدارية كافة، بما يضمن تحقيق الانسجام الوظيفي ورفع مستوى الفعالية التنظيمية.

3.5.1.2 البُعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولاً جوهرياً في ممارساتها الإدارية نتيجة التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت الإدارة الفعالة تعتمد بشكل رئيسي على القدرة في توظيف هذه التقنيات لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وذلك من خلال توفير أنظمة مرنة وآمنة تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، وهذا التكامل التكنولوجي يسهم في رفع مستويات الإنتاجية، مع تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين والمستفيدين من خدماتها (النمر وآخرون، 2019).

وفي عمليات الهندرة، تبرز تكنولوجيا المعلومات كعامل محوري في إنجاح التحول التنظيمي، إذ تفرض التحولات الجذرية في بيئات الأعمال على المؤسسات تبني أحدث الحلول التقنية ومواكبة المستجدات التكنولوجية، مما يمثل شرطاً أساسياً لضمان الاستمرارية التنافسية والحفاظ على الميزة التنافسية في الأسواق المتغيرة (Genty et al., 2025؛ غيث، 2019).

وترى الباحثة أن على الوزارات الفلسطينية الاعتماد على أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة وتضمن سلاسة تدفق المعلومات، وأن رفع كفاءة العمليات الإدارية يتم عبر تبني الحلول التكنولوجية المبتكرة، وكذلك أن التحول الرقمي المدروس يعكس التزام الوزارة بمواكبة أفضل الممارسات العالمية، حيث تجمع بين التكامل التنظيمي والمرونة التشغيلية، مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

4.5.1.2 البُعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية

يُعد التكامل الوظيفي ركيزة أساسية لإعادة تصميم العمليات الإدارية وتحسينها، حيث يعمل على تعزيز السرعة والدقة والكفاءة التشغيلية، ويؤدي هذا التكامل إلى خفض التكاليف وتقليل زمن إنجاز المهام، مع تحسين مستوى الخدمة المقدمة، كما يسهم التصميم الوظيفي المبني على معايير زمنية في إعادة هندسة العمليات الإدارية، مع إمكانية تدخل المديرين لمعالجة أي تعقيدات تظهر أثناء التنفيذ، مما يضمن سلاسة سير العمل وفق النهج التكاملي المتبع (عسيري، 2024).

وتتضح أهمية إعادة تصميم العمليات الإدارية من خلال إعادة هيكلة الوصف الوظيفي وتعديل الهياكل التنظيمية، حيث يتم تنفيذ هذه العملية عبر مراحل منهجية تشمل: تحليل العمليات الحالية في مختلف الوحدات الإدارية، وإعادة تنظيم الهياكل والوصف الوظيفي، وتدريب الكوادر على آليات إعادة التصميم، وأخيراً تطبيق التعديلات اللازمة على النظام الإداري، وتؤكد هذه الخطوات على أهمية التطوير المستمر للعمليات لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (Sivale & Masaiti, 2025؛ حسن، كريمة، 2022).

وتعتقد الباحثة أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ينبغي أن تنطلق من تحليل علمي دقيق للوضع الحالي لتحديد الفجوات وفرص التحسين، وضرورة توظيف أحدث الأدوات والتقنيات الحديثة لدعم جهود إعادة التصميم، مع تشكيل فرق عمل متخصصة قادرة على تطوير وتحسين هذه العمليات، وأن اختصار الإجراءات غير الضرورية يعد خطوة أساسية لتحقيق التبسيط الفعّال، ثم أن أهمية تصميم العمليات الإدارية الجديدة يجب أن يكون بناءً على احتياجات المستفيدين وجميع أصحاب المصلحة، مع الأخذ بملاحظاتهم كمدخلات أساسية في عملية صنع القرار، وأن تطبيق التحسينات بعد إعادة التصميم سيسهم بشكل كبير

في تعزيز كفاءة وفعالية العمل الإداري، مما يحقق نقلة نوعية في جودة الخدمات المقدمة وأداء المؤسسة ككل.

5.5.1.2 البُعد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع

تشكل ثقافة التغيير والإبداع دعامة أساسية لنجاح عمليات إعادة الهندسة الإدارية، الأمر الذي يتطلب تحولاً جذرياً في المنظومة القيمية والسلوكية داخل المؤسسات، وهذا التحول لا ينحصر في الجوانب الإجرائية فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة تشكيل المفاهيم والتصورات الذهنية لتتوافق مع متطلبات التحول الاستراتيجي (Olasehinde & Ogbechi, 2025)، ويتطلب هذا التغيير تعديلاً جوهرياً في توجهات العاملين وأنماط تفكيرهم لتذليل مقاومة التغيير، والانتقال من النمط الروتيني إلى بيئة عمل ديناميكية تعتمد على تفويض الصلاحيات، وتعزيز التعاون بين الفرق، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية (مزهوده و قرزه، 2018).

كما تواجه مبادرات التحول التنظيمي تحدياً يتمثل في الممانعة الطبيعية للتغيير لدى بعض الموظفين، ولتخطي هذه المعوقات، يتعين على القيادات الإدارية تبني استراتيجيات متكاملة لتعزيز ثقافة التغيير، تشمل تطوير البرامج التدريبية، وإعادة هيكلة نظم التفويض، واعتماد سياسات مرنة، مع التركيز على تعزيز قيم التميز الأدائي، وترسيخ مبادئ المساءلة الذاتية، وتنمية العمل التعاوني، وتحفيز التنافسية البناءة، حيث تُعد ثقافة التغيير الفاعلة عاملاً محورياً في بناء المزايا التنافسية وضمان نجاح مسيرة التحول المؤسسي (Hermawan et al., 2025؛ النمى و علما، 2023).

وتستنتج الباحثة أن بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والإبداع يتطلب تبني مجموعة من الممارسات الأساسية، حيث ينبغي تشجيع الموظفين بشكل فعال على تقديم الأفكار المبتكرة والحلول الإبداعية في أداء مهامهم، ويجب أن يُرافق ذلك توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز القبول الإيجابي للتغيير

وبناء القدرات اللازمة للتكيف مع التحولات التنظيمية، كما أن أهمية تهيئة بيئة عمل آمنة تسمح بالتجريب وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم والنمو، وضرورة تنفيذ حملات توعوية مستمرة توضح فوائد التغيير وآثاره الإيجابية على تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك إشراك المستفيدين بشكل منهجي من خلال جمع آرائهم وتحليلها بانتظام لضمان توافق التغييرات مع توقعاتهم واحتياجاتهم الفعلية.

6.5.1.2 البُعد السادس: تمكين الموظفين

يُمثل التمكين الوظيفي استراتيجية حديثة تهدف إلى تحويل مصادر التحفيز من الخارجية إلى الداخلية، حيث تعمل على بناء بيئة عمل تُثير الدوافع الذاتية للعاملين كالفخر بالانتماء والاعتزاز بالإنجاز، وتكمن أهميته الأساسية في تكوين كوادر بشرية قادرة على تقديم أداء استثنائي يتجاوز التوقعات، سواء في جودة المنتجات والخدمات أو في مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين، كما يُعد التمكين أداة فعالة لتحقيق الريادة التنظيمية والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، مع ما يترتب على ذلك من زيادة في الربحية والنمو المؤسسي (Olasehinde & Ogbechi, 2025؛ الساعدي، 2020)

ويبرز دور التمكين بشكل خاص في عمليات الهندرة، حيث يُعتبر العنصر البشري حجر الزاوية في أي تحول تنظيمي ناجح، كما أن نجاح عمليات إعادة الهندسة الإدارية يعتمد بشكل جوهري على كفاءة القوى العاملة ومدى استعدادها للتغيير، كما يسهم التمكين في رفع مستويات الرضا الوظيفي والأداء، ويُعد آلية استراتيجية لتعزيز الكفاءة التنظيمية ومواكبة متطلبات التطوير المستمر، ولا يقتصر أثره على العاملين فحسب، بل يمتد ليشمل جميع أصحاب المصلحة، مما يجعله أداة محورية في تحقيق الرؤى التنظيمية واستجابة لمتطلبات التطور المجتمعي (حجازي وسلامة، 2021).

وتعتقد الباحثة أن تمكين الموظفين يُعد ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يتم منحهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم دون تعقيدات بيروقراطية، وتؤكد على أهمية توفير

برامج تدريبية وتطويرية مستدامة لتعزيز كفاءاتهم المهنية، مع تشجيع الابتكار وتبني الأفكار الإبداعية لتحسين جودة الخدمات والعمليات، كما تُشدد على ضرورة تعزيز بيئة العمل الداعمة التي توفر قنوات اتصال مفتوحة وشفافة، وتزود الموظفين بالموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية، وتنهج الإدارة في هذا الإطار فلسفة إيجابية في التعامل مع الأخطاء، باعتبارها فرصاً للتعلم والنمو بدلاً من التركيز على الجوانب العقابية، مما يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتحسين المستمر.

6.1.2 مراحل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

تشمل عملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) أربع مراحل أساسية مترابطة تهدف إلى تحقيق تحسين جذري في الأداء التنظيمي، كما وردت عن كل من (بسنوي والغريب، 2014)، وهي:

1. التخطيط الاستراتيجي ووضع الرؤية: تبدأ عملية إعادة الهندسة بوضع تصور شامل يحدد نطاق العمل وأهدافه، وتقوم الإدارة في هذه المرحلة بتشخيص العمليات غير الفعالة التي تسبب التأخير أو الهدر، مع دراسة إمكانية الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، ويتم إعداد خطة زمنية مفصلة، مع الحرص على كسب تأييد القيادة العليا والموظفين للتغييرات المزمعة، حيث يعتبر الدعم التنظيمي عاملاً حاسماً لنجاح العملية.

2. التحليل الشامل وتشخيص الواقع: تركز هذه المرحلة على البحث الميداني العميق لفهم احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، سواء من العملاء أو الإدارات الداخلية، ويتم تحليل جميع العمليات القائمة لتحديد نقاط الضعف والاختناقات، مع تقييم موضوعي لقدرات الموارد البشرية والمتطلبات التقنية، كما يتم رصد العوامل التنظيمية والبيئية التي قد تؤثر على سير العملية، بهدف بناء تصور دقيق للواقع الحالي.

3. إعادة التصميم والابتكار: بناءً على نتائج التحليل، يتم تطوير نماذج عمل جديدة تعتمد على حلول إبداعية، وتشمل هذه الحلول دمج المهام المتشابهة، وإلغاء الخطوات الروتينية غير الضرورية، وتبسيط الإجراءات، ويتم تصميم العمليات الجديدة مع مراعاة التوازن بين الكفاءة التقنية والقبول التنظيمي، وضمان استجابتها الفعالة لاحتياجات المستفيدين، وتعتبر هذه المرحلة قلب عملية إعادة الهندسة حيث تتحول الأفكار إلى تصاميم عملية.

4. التنفيذ والمتابعة: تشهد هذه المرحلة تحويل التصاميم إلى واقع ملموس، مع التركيز على تأهيل العاملين وتوفير البنية التقنية الداعمة، ويتم تنفيذ التغييرات بشكل تدريجي مع إجراء تقييم مستمر للأداء، وقياس مدى تحقيق الأهداف، وتوضع آليات واضحة للمتابعة والتقييم، مع المرونة الكافية لإجراء التعديلات عند الحاجة، لضمان تحقيق التحسين المستدام والاستفادة القصوى من عملية إعادة الهندسة الإدارية.

وتستنتج الباحثة أن عملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) تمثل منهجية تحويلية شاملة تعتمد على أربع مراحل مترابطة تهدف إلى إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، وتبدأ بمرحلة التخطيط الاستراتيجي لوضع الرؤية وكسب الدعم التنظيمي، تليها مرحلة التحليل الشامل لفهم الواقع القائم وتحديد مواطن الخلل، وثم تأتي مرحلة إعادة التصميم القائمة على الابتكار وتبسيط الإجراءات، وتنتهي بمرحلة التنفيذ والمتابعة لضمان التطبيق الفعال والتقييم المستمر، وتُعد نجاح هذه العملية مرهوناً بالالتزام بالمنهجية العلمية، وتوافر الدعم الإداري، والقدرة على مواكبة التغيير التنظيمي، مع التركيز على تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة التشغيلية وتلبية توقعات المستفيدين.

7.1.2 عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وفشلها

هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى نجاح تطبيق إعادة الهندسة الإدارية أو فشله حسب ما ذكره كل من الشيباب و أبي حمور (2014)، والوسابي والحساني (Al-Wosabi & Houssaini, 2024)، ويبين الجدول الآتي هذه العوامل:

جدول (2): عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وفشلها	
عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)	عوامل فشل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)
التزام الإدارة العليا ودعمها الكامل لعملية إعادة الهيكلة.	غياب الدعم المطلوب من الإدارة التنفيذية.
التركيز على العميل كعامل محوري خلال جميع مراحل المشروع.	إهمال قيم الأفراد وميولهم أثناء إعادة الهندسة.
وضوح الرؤية المستقبلية وتحديد العمليات المستهدفة بدقة من قبل الإدارة.	اختيار عمليات غير مناسبة لإعادة الهيكلة وفق المعايير المحددة (مثل التأثير على العملاء، التكلفة العالية، التعقيد الإجرائي، إلخ).
تعميم ثقافة الهندرة وتوعية الموظفين والإدارات المعنية بأهميتها.	عدم تعديل المفاهيم السائدة أو تغيير توجهات العاملين.
الاستعانة بخبراء استشاريين متخصصين، واختيار فرق العمل المؤهلة بعناية.	امتناع بعض الجهات عن إشراك الموظفين ذوي الخبرة خشية تعطيل العمل، وهيمنة المفاهيم الإدارية التقليدية على القائمين بإعادة الهندسة.
توفير الموارد اللازمة (مادية، زمنية، بشرية) ونظام معلومات فعال لدعم اتخاذ القرار.	نقص الموارد المخصصة (أموال، وقت، أفراد).
التحليل الدقيق للعمليات الحالية واستخلاص أفكار إبداعية للتصميم الجديد.	إهدار الوقت والجهد في تحليل العمليات الحالية، مما يعيق القدرة على الابتكار في التصميم الجديد.
التطوير المستمر لتحقيق إعادة هيكلة شاملة.	الاكتفاء بإصلاح العمليات بدلاً من إعادة بنائها جذرياً.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وتعتقد الباحثة أن نجاح عملية الهندرة يعتمد على عدة عوامل حاسمة، أبرزها الدعم الكامل من الإدارة العليا ووضوح الرؤية الاستراتيجية، إلى جانب اختيار العمليات المناسبة لإعادة التصميم وفق معايير دقيقة مثل التأثير على العملاء والتكلفة والتعقيد، كما يؤدي إشراك الموظفين ذوي الخبرة وتوفير الموارد اللازمة (المالية، البشرية، التقنية) دوراً محورياً في ضمان التنفيذ الفعال، وإضافة إلى ذلك يُعد التوعية بمفهوم الهندرة

وتبني أفكار إبداعية بدلاً من الاكتفاء بالإصلاحات الجزئية من العوامل الأساسية لتحقيق تحول جذري ناجح.

من جهة أخرى، ترى الباحثة أن فشل الهندرة غالباً ما يرتبط بغياب الدعم الإداري أو المقاومة الداخلية للتغيير، سواء بسبب التمسك بالأساليب التقليدية أو عدم إشراك العاملين في عملية التحول، ثم أن عدم تخصيص موارد كافية أو التركيز على تحليل العمليات الحالية لفترات طويلة دون استخلاص حلول مبتكرة يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد دون نتائج ملموسة، كما يُعد التوجه نحو إصلاحات سطحية بدلاً من إعادة البناء الجذري إحدى الأسباب الرئيسية لفشل الهندرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبذلك فإن التخطيط السليم والالتزام بالتغيير الشامل يظلان عاملي نجاح حاسمين ، في حين أن التردد أو النظرة الجزئية للتطوير قد يحولان العملية إلى مجرد جهد ضائع دون تحقيق التحسين المنشود.

2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

يُمثل الأداء المؤسسي عملية إدارية محورية لتطوير المؤسسات وضمان تحقيق أهدافها عبر تحليل السياسات والممارسات في مجالات التخطيط والتنفيذ والقيادة وإدارة الموارد، حيث يُسهم في تقييم الأداء وكشف نقاط القوة والضعف ومراجعة البرامج، وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم في المؤسسات الفلسطينية مؤخراً، خاصة بعد انضمام فلسطين للاتفاقيات الإدارية التي تركز على الشفافية ومكافحة الفساد والكفاءة والتميز، وذلك لتمكين هذه المؤسسات من مواكبة متطلبات العولمة وضمان الجودة وتحسين الأداء بما يعزز ثقة المجتمع في خدماتها(مشعل، 2024).

1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

أجرى العديد من الباحثين دراسات في موضوع الأداء المؤسسي، لكنهم لم يتوصلوا إلى تعريف موحد له بسبب اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في تقييمه، ومع هذا الاختلاف يتفق معظم الباحثين على أن الأداء يُقاس بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها (الدرمكي والظافري، 2017). وتستعرض الباحثة بعض تعريفات الأداء المؤسسي كما وردت عن الباحثين، وفق الجدول الآتي:

جدول (3): تعريفات الأداء المؤسسي

الباحث، السنة	المفهوم
Wachira & Wainaina, 2025	هو مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة على المدى المتوسط والطويل، أو مستوى التغيير في حالتها وفقاً لتقييم الأطراف المعنية (كالمساهمين والعملاء).
فياض وآخرون، 2024	كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها المتعددة وتوجيه أنشطتها المتنوعة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات المستفيدين، سواء كانت سلعاً أو خدمات، كما تشمل قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة والتأقلم معها بفعالية.
عزيريل والفريخه، 2024	الجهود والنشاطات كافة التي يقوم بها العاملون في إطار من العمل الجماعي داخل المؤسسات على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، ومن ثم يتحقق الأداء المؤسسي بواسطة الموارد البشرية، والموارد المادية والتقنية المتاحة للمؤسسة.
بركات، 2023	يمثل الأداء المؤسسي محصلة التفاعل بين أنظمة المؤسسة وعناصرها الداخلية من موارد بشرية ومالية وفنية، وأنظمة عمل وسياسات وهياكل تنظيمية، مع العوامل الخارجية المؤثرة بما في ذلك المتغيرات القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تفرضها البيئة المحيطة، حيث يحدد هذا التفاعل المشترك بين العوامل الداخلية والخارجية إمكانيات المؤسسة وقدراتها التشغيلية بشكل متكامل.
Mwagona & Kinyua, 2023	مقياس شامل لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمالية والسوقية بواسطة إدارة مثلى للموارد، وتركيز على تجربة العملاء، والابتكار، والكفاءة التشغيلية، مع توازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وتعرف الباحثة الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية إجرائياً هو منظومة متكاملة لتقييم جودة الخدمات الحكومية وتحسينها من خلال قياس الكفاءة المالية عبر الإدارة الرشيدة للموارد وضبط النفقات، ورضا المواطنين وأصحاب المصلحة من خلال تحسين جودة الخدمات وتطوير قنوات التواصل، وكفاءة العمليات

الداخلية عبر تبسيط الإجراءات وتعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية، وتطوير الكفاءات البشرية وخلق بيئة محفزة للإبداع ضمن بُعد التعلم والنمو، وأخيراً الالتزام بالمسؤولية المجتمعية واعتماد الممارسات المستدامة في البُعد المجتمعي، بهدف تحقيق التميز في الأداء الحكومي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

2.2.2 أهمية الأداء المؤسسي

تظهر أهمية الأداء المؤسسي في عدة جوانب كما ذكرها كل من نوفل (2024)، عبد الغني، (2016)، وهي:

1. يتمثل الأداء المؤسسي في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة في ظل ندرة الموارد، حيث يعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتعزيز الإنتاجية مع تقليل التكاليف والحد من الهدر، كما يوفر مؤشرات دقيقة لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويساعد في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بناءً على بيانات موضوعية.
2. يعزز الأداء المؤسسي القدرة التنافسية للمؤسسة بواسطة الابتكار والتميز، حيث يشجع على تقديم حلول إبداعية تتفوق على المنافسين، مع الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة ودمجها في العمليات التنظيمية، مما يمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية مستدامة في السوق وتطوير ثقافة تنظيمية فريدة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
3. يسهم الأداء المؤسسي في تحسين الكفاءة الداخلية للمنظمة بواسطة تبسيط العمليات وتسهيل التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وضمان التوافق بين الموارد المتاحة واحتياجات المستفيدين، مع التركيز على تحقيق التوازن بين الفاعلية في تحقيق الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات ورضا العملاء.

4. يؤدي الأداء المؤسسي دوراً محورياً في إدارة الموارد البشرية، حيث يعمل على تعزيز الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين، وتحفيزهم لبذل أقصى جهودهم، مع ضمان توفر الكفاءات القيادية والتنفيذية اللازمة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة العمل، ويسهم في بناء فريق عمل متجانس قادر على مواجهة التحديات وتحقيق التميز التنظيمي.

وتعتقد الباحثة أن الأداء المؤسسي يؤدي دوراً حيوياً في ضمان نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، حيث يسهم في الاستغلال الأمثل للموارد ورفع الإنتاجية مع خفض التكاليف، كما يعزز القدرة التنافسية عبر الابتكار وتبني التكنولوجيا الحديثة، فضلاً على ذلك يحسن الكفاءة الداخلية عبر تبسيط العمليات وتعزيز التواصل الفعال، في حين يرفع من أداء الموارد البشرية عبر تحفيز العاملين وبناء كفاءات قيادية قادرة على قيادة التميز التنظيمي، وبذلك يصبح الأداء المؤسسي عاملاً محورياً في تحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة، وضمان جودة المخرجات ورضا المستفيدين في بيئة تنافسية ديناميكية.

3.2.2 أهداف الأداء المؤسسي

يسعى الأداء المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الغايات الأساسية التي تظهر الغرض من إنشاء الهيكل التنظيمي، ومن أبرز هذه الأهداف التي ذكرها كل من الملا والياسري (2017)، وهي:

1. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة لضمان أعلى مردود مالي وجودة إنتاجية مع تقليل النفقات إلى أدنى حد ممكن.

2. توفير رؤية واضحة للإدارة التنفيذية تمكنها من إجراء تقييم شامل ودوري لجوانب العمل المؤسسي كافة.

3. المساهمة في تقييم الأداء الاقتصادي الكلي بواسطة تحليل نتائج تقييم المشاريع الفردية والربط بينها.

4. إنشاء نظام معلوماتي متكامل يعتمد عليه في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المبنية على معطيات دقيقة وواقعية.

5. تشخيص نقاط القصور والضعف في العمليات التشغيلية ووضع الحلول العلاجية المناسبة بعد تحليل الأسباب الجذرية للمشكلات.

وتستنتج الباحثة أن الأداء المؤسسي يهدف إلى تحقيق كفاءة عالية في استخدام الموارد وتعزيز الجودة الإنتاجية مع خفض التكاليف، بالإضافة إلى توفير رؤية استراتيجية واضحة تساعد في تقييم الأداء الشامل واتخاذ القرارات المدروسة، كما يسهم في تحليل الأداء الاقتصادي الكلي عبر ربط نتائج المشاريع الفردية، وبناء نظام معلوماتي دقيق يدعم التخطيط الاستراتيجي، وإلى جانب ذلك يؤدي الأداء المؤسسي دوراً حيوياً في تشخيص نقاط الضعف ومعالجتها، مما يعزز الفعالية التشغيلية ويضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

4.2.2 مستويات الأداء المؤسسي

يتم تصنيف أداء المؤسسات وفقاً لمعايير ومؤشرات أداء محددة إلى مستويات متدرجة، وتشمل حسب أبو ماضي (2018): الآتي:

1. الأداء الاستثنائي: يتميز بالتفوق المستمر، ويظهر عبر تحقيق عقود مربحة، وازدهار مالي وبشري، مع تحقيق رضا كامل للمستفيدين.

2. الأداء البارز: تعبّر عنه المؤسسات الرائدة في قطاعها، بواسطة جذب موارد مالية كبيرة وامتلاك كفاءات بشرية متميزة.

3. الأداء الجيد جداً: يظهر كفاءة الأداء الحالية مع مؤشرات إيجابية للمستقبل، وجودة الوضع المالي، وقدرة على اجتذاب الكفاءات.

4. الأداء الجيد: يظهر أداءً متميزاً وفق المعايير السائدة، مع توازن نسبي بين نقاط القوة والضعف في

الخدمات، رغم بعض التقلبات المالية.

5. الأداء المعتدل: أداء دون المتوسط، مع هيمنة نقاط الضعف في المنتجات وقاعدة العملاء،

وصعوبات في التمويل والكفاءات البشرية.

6. الأداء الضعيف: أداء متدنٍ بشكل واضح، مع ضعف عام في جميع الجوانب، ومشاكل كبيرة في

الجانب المالي واستقطاب الكفاءات.

7. الأداء المتأزم: أداء غير كفء تماماً، يتسبب بمشكلات كبيرة وشاملة تؤثر على جوانب عمل

المؤسسة كافة.

وتستدل الباحثة أن مستويات الأداء المؤسسي تمثل سلسلة متصلة تتراوح بين التميز الكامل والتدهور

الشامل، حيث تظهر كل مرحلة درجة نضج المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتكشف هذه المستويات

عن علاقة طردية واضحة بين جودة الأداء ومدى توازن العناصر الأساسية للمؤسسة (المالية، البشرية،

التشغيلية)، كما يبرز التصنيف أن المؤسسات ذات الأداء العالي تتميز بقدرتها على تحقيق التكامل بين

هذه العناصر، في حين تعاني المؤسسات متدنية الأداء من اختلالات هيكلية عميقة تؤثر على كافة جوانب

عملها، ويؤكد هذا التدرج أهمية تبني نظم تقييم دورية شاملة تمكن المؤسسات من تشخيص وضعها بدقة

واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لتحسين أدائها والارتقاء بمستواها.

5.2.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

ارتكزت الباحثة في اختيار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة على قدرتها على قياس الأداء

المؤسسي للوزارات الفلسطينية بشكل شامل، حيث تتيح هذه الأبعاد قياس الجوانب المالية والخدمية والتشغيلية

والتنموية والمجتمعية بواسطة آراء الموظفين المباشرة، وكذلك بطاقة الأداء المتوازن توفر نموذجاً متكاملًا

يقيس الأداء من زوايا متعددة (مالية، خدمية، عملياتية، وتطويرية)، مما يضمن عدم إغفال أي جانب حيوي

في تقييم أداء الوزارات، وهذا يتوافق مع طبيعة الوزارات التي تقدم خدمات متنوعة وتحتاج إلى موازنة بين الأولويات المالية والاجتماعية والتنموية، كما أن بطاقة الأداء المتوازن معتمدة عالمياً في القطاعين العام والخاص، فيما الدراسات السابقة التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات الحكومية عديدة، وتذكر الباحثة عدداً منها (أبو بكر والسويطي، 2024)، (بركات، 2023)، (عزوز، 2023)، (بن خنيفر وأبو خشبة، 2021)، (Trismoyo et al., 2025)، (Ndakanwa et al., 2024).

1.5.2.2 الجانب المالي

يُمثل البُعد المالي الركيزة الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، حيث تُظهر مؤشرات هذا البُعد مدى تحقيق الأهداف المالية، وتركز بشكل رئيس على تعظيم الأرباح، وخفض التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة (Afshar & Shah, 2025)، بالإضافة إلى السعي لتحقيق النمو الذي يُعد إحدى الركائز الاستراتيجية الأساسية، وتتمحور أهداف البُعد المالي حول زيادة العوائد، وتخفيض النفقات، وتعظيم القيمة الاقتصادية المضافة، ونمو الإيرادات التشغيلية (اللبدي، 2015). وتختلف أولويات البُعد المالي بين القطاعين الحكومي والخاص، فبينما تركز مؤسسات القطاع الخاص بشكل أساسي على تعظيم الربح في بيئة تنافسية صارمة، تُولي المؤسسات الحكومية اهتماماً أكبر لكفاءة الإنفاق وتحقيق أقصى قيمة للمستفيدين من الخدمات، حيث يُقاس أدائها بمستوى الفاعلية والكفاءة في تلبية احتياجات المواطنين، وتُعد المؤشرات والنسب المالية من أكثر الأدوات استخداماً في تحليل الأداء المالي، حيث توفر إجابات واضحة حول المركز المالي للمؤسسة، وتقييم قرارات الاستثمار والتمويل خلال فترات زمنية محددة (الفرا وآخرون، 2017).

وتخلص الباحثة أنه ينبغي على الوزارات الفلسطينية اعتماد منهجية متكاملة لتعزيز كفاءة الإدارة المالية، حيث يتطلب ذلك تخصيص الموازنات بشكل استراتيجي يراعي الأولويات الوطنية، مع تنويع مصادر التمويل

لضمان استدامة الموارد، والمتابعة الدورية للأداء المالي لقياس مستوى الكفاءة والفاعلية، مع التركيز على إدارة التكاليف بشكل متوازن يحقق الترشيح دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وكذلك تطبيق آليات رقابية دقيقة لمراقبة النفقات، واعتماد استراتيجيات مالية محكمة تهدف إلى تعظيم العائد من الإنفاق الحكومي، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية في إطار من الشفافية والمساءلة المالية.

2.5.2.2 المواطنون وبقية أصحاب المصالح

تولي المؤسسات المعاصرة أولوية قصوى لمتطلبات المستفيدين باعتبارهم المحور الأساسي لاستمراريتها ونجاحها، حيث أصبح رضا المستفيدين عاملاً حاسماً في ظل بيئة تنافسية متسارعة تتيح للمستهلكين مقارنة الخيارات بسهولة، وتظهر بطاقة الأداء المتوازن هذا التوجه بواسطة تحويل الرؤية الاستراتيجية للخدمة إلى مؤشرات قابلة للقياس مثل الجودة، الوقت، السعر، وخدمة ما بعد البيع، كما يُعد إرضاء المستفيدين محركاً رئيسياً للأداء المالي، حيث يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحقيق أرباح أعلى، فضلاً عن تمكين المنظمة من تحديد قطاعات السوق الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها (بخلف، حامدي، 2020).

ولا يقتصر تأثير رضا المستفيدين على الجانب المالي فحسب، بل يمتد ليشمل أبعاد الأداء المؤسسي كافة، حيث بُدِء المستفيدين في بطاقة الأداء المتوازن يتكامل مع الأبعاد الأخرى، حيث تُترجم توقعاتهم إلى متطلبات للتعليم والنمو، وتحسين العمليات الداخلية، مما يُحدث تأثيراً شاملاً على الأداء، ثم أن التركيز على أصحاب المصالح الآخرين بما فيهم الموظفون والمجتمع يعزز القدرة على تلبية احتياجات المستفيدين بشكل مستدام، وتُظهر الممارسات الناجحة أن المنظمات التي تدمج توقعات جميع الأطراف المعنية في استراتيجيتها تحقق تفوقاً تنافسياً طويلاً الأمد، حيث يصبح رضا المستفيدين نتاجاً طبيعياً لثقافة مؤسسية متكاملة تركز على القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة (Madsen, 2025).

وتعتقد الباحثة أنه ينبغي على الوزارات الفلسطينية تعزيز علاقاتها الإيجابية مع المستفيدين وأصحاب المصالح المستهدفين بخدماتها، بواسطة الاستجابة السريعة والكفاءة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتوفير قنوات تواصل فعالة لضمان الشفافية في تقديم الخدمات، كما يجب عليها الالتزام بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وأصحاب المصالح على حد سواء، مع قياس رضاهم دوريًا لتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، بما يحقق التطوير المستمر ويضمن تحقيق الأهداف التنموية بكفاءة وشفافية.

3.5.2.2 العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية

يتم تقييم كفاءة الأنظمة الداخلية للمؤسسة بواسطة عدة مؤشرات رئيسية تشمل: نظام البحث والتطوير (عدد براءات الاختراع والمنتجات الجديدة)، ونظام الإنتاج (جودة وكمية المخرجات)، ونظام خدمة ما بعد البيع (استقبال العملاء وحل المشكلات)، وتسعى المؤسسات لتحسين عملياتها الداخلية لتحقيق أعلى كفاءة تشغيلية عبر تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة، مع التركيز على تحديد الأنشطة غير المضافة للقيمة وإجراء التحسينات اللازمة لتلبية متطلبات المستفيدين، كما يهدف هذا البُعد إلى تحديد المتطلبات الأساسية من رأس المال البشري ونظم المعلومات والبيئة التنظيمية الداعمة لتعزيز القيمة المقدمة (العفيفي وآخرون، 2023).

تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البُعد في زيادة عدد المنتجات الجديدة، وتقليل وقت تطوير المنتجات، وتحسين جودة وكفاءة العمليات، وخفض وقت تقديم الخدمات (Silva et al., 2025)، كما تشمل المقاييس المهمة مقارنة الطاقة الإنتاجية مع الكمية الفعلية للمنتجات، وزيادة نسبة المنتجات المخططة التي يتم إنجازها، وتساعد هذه المؤشرات المؤسسات على تحديد العمليات الأساسية التي تحتاج إلى تحسين لضمان تحقيق القيمة المطلوبة للعملاء وتعزيز الميزة التنافسية (الكرخي، 2020).

وتستدل الباحثة أن على الوزارات الفلسطينية اعتماد إجراءات عمل واضحة وموثقة لضمان جودة العمليات، مع تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة في تنفيذها، والعمل على تبسيط الإجراءات للحد من التعقيد الإداري، كما أن يتم تنفيذ العمليات المؤسسية وفق معايير الجودة المعتمدة، مع التقييم المنتظم لأدائها الداخلي لتحقيق التحسين المستمر، وتعزيز التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة لرفع كفاءة الأداء المؤسسي، وإضافة إلى ذلك أن يتم تحليل مؤشرات الأداء الداخلي بشكل دوري لتحديد مجالات التطوير وضمان فاعلية العمليات، بما يحقق الكفاءة التشغيلية والجودة في تقديم الخدمات.

4.5.2.2 التعلم والنمو

يركز بُعد التعلم والنمو على تقييم قدرات الموظفين ومهاراتهم والتقنيات المستخدمة والبيئة التنظيمية الداعمة لتحقيق الاستراتيجية، مع ضرورة توافق الموارد البشرية والتقنية والمناخ المؤسسي مع الأبعاد الاستراتيجية الأخرى (Afshar & Shah, 2025)، ويبرز هذا البعد الفجوة بين المهارات الحالية والمستهدفة، مما يدفع المؤسسة لسد هذه الفجوة عبر إعادة تأهيل الكوادر وتطوير البنية التقنية، كما يقيس مدى حرص المؤسسة على تنمية مهارات العاملين من خلال تمكينهم وتحفيزهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويتضمن هذا البعد ثلاثة أهداف أساسية: كفاءة الموظفين من حيث المهارات والمعرفة، وكفاءة الأنظمة التقنية المساندة للاستراتيجية، وتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة عبر تعزيز الثقافة المؤسسية وربط أهداف العاملين باستراتيجية المنظمة وتشجيع تبادل المعرفة (دغوظ، 2020).

يُقاس أداء بُعد التعلم والنمو عبر مؤشرات رئيسية تشمل: رضا الموظفين الذي يُعد محورياً لتحسين الإنتاجية، ويُقيّم عبر استطلاعات دورية تركز على عوامل مثل الانتماء الوظيفي والمزايا المقدمة وفرص التطوير، كما يعدّ معدل الاحتفاظ بالموظفين المتميزين مؤشراً حاسماً، حيث تظهر نسبة دوران العاملين المنخفضة كفاءة المنظمة في استقطاب الكفاءات، في حين تدل النسبة المرتفعة على ضعف الولاء

المؤسسي، وإضافة إلى ذلك تُقاس إنتاجية الموظفين من خلال إسهاماتهم الإبداعية والأدائية التي تعزز رضا العملاء، مما يُظهر تأثير التنمية البشرية على جودة المخرجات النهائية (الفقيه، 2025).

وتعتقد الباحثة أن الوزارة توفر بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع الموظفين على الإبداع والتميز، بواسطة توفير فرص تدريبية مستمرة تساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية، كما يجب الاعتماد على نظام تحفيز واضح يرتبط بالإنجازات والأداء، مما يعزز روح المنافسة الإيجابية والالتزام الوظيفي، وأن تحرص الوزارة على تبني سياسات فعالة لجذب الكفاءات المؤهلة والمحافظة عليها، بما يضمن توافر الموارد البشرية القادرة على تحقيق الأهداف المؤسسية، وكذلك العمل على تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر وتبادل المعرفة، مما يساهم في بناء كوادر مهنية قادرة على مواكبة التطورات ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

5.5.2.2 الجانب المجتمعي (المسؤولية المجتمعية والاستدامة المؤسسية)

تُركّز المسؤولية المجتمعية والاستدامة المؤسسية على تقييم مدى التزام المؤسسة بدورها التنموي تجاه المجتمع والبيئة، حيث تقاس قدرتها على تحقيق الاستدامة بواسطة حماية البيئة من التلوث، والحفاظ على صحة العاملين والمجتمع المحيط، وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية كالكهرباء والوقود، مع تعزيز استخدام الطاقة النظيفة (Silva et al., 2025)، كما يُقيّم الجانب المجتمعي عبر دعم المؤسسة للعاملين عبر توفير بيئة عمل آمنة وبرامج تطوير المهارات، إلى جانب مساهمتها في دعم التعليم والثقافة عبر تخصيص ميزانيات للبرامج التعليمية والمهنية، والمبادرات الإنسانية والخيرية التي تخدم المجتمع المحلي، وتُعد مؤشرات مثل معدل الحوادث الوظيفية، وحجم الاستثمار في الطاقة المتجددة، ونسبة الدعم المالي للمشاريع المجتمعية، من الأدوات الأساسية لقياس فعالية المؤسسة في تحقيق الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية (محمد، 2024).

وترى الباحثة أن على الوزارات الفلسطينية الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية بواسطة تبني مبادرات فعالة تخدم المجتمع وتشارك في أنشطة تنمية تعزز رفاهيته، مع الالتزام بمبادئ الشفافية في جميع تعاملاتها، كما أن تعمل على دمج معايير المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في خططها الاستراتيجية، عبر توفير برامج صديقة للبيئة واعتماد سياسات تدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية على حد سواء، وإضافة إلى ذلك الحرص على تقليل البصمة البيئية لعملياتها المختلفة، بما يظهر التزامها بتحقيق التوازن بين التنمية المؤسسية والحفاظ على البيئة، مما يسهم في بناء مجتمع أكثر استدامة ورفاهية.

6.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة حسب ما ذكره الحيدري (2024)، وهي:

1. البيئة الخارجية: تشمل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية والتنافسية والاجتماعية التي تؤثر على فرص وتحديات المؤسسة.
2. الثقافة التنظيمية: تُشكل القيم والمعتقدات السائدة التي توجه سلوك الأفراد وقراراتهم داخل المؤسسة.
3. الهيكل والعمليات: يحدد طبيعة توزيع المسؤوليات وآليات العمل والاتصال بين الأقسام المختلفة.
4. القيادة والموارد البشرية: تضم كفاءة القيادة الإدارية وجودة الكوادر البشرية وتطويرهم وتحفيزهم.
5. الاستراتيجيات الإدارية: تشمل الخطط والآليات المتبعة لتحقيق الأهداف والاستجابة للمتغيرات بكفاءة.

وتستدل الباحثة أن الأداء المؤسسي الفعال يعتمد على تفاعل خمس عوامل رئيسية مترابطة: البيئة الخارجية بمتغيراتها الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية، والثقافة التنظيمية كإطار قيمي موجه للسلوك، والهيكل التنظيمي كأساس لتوزيع المهام وتنظيم العمليات، مع ضرورة توفر قيادة كفؤة وموارد بشرية مؤهلة كعصب تنفيذي، وأخيراً الاستراتيجيات الإدارية كخارطة طريق لتحقيق الأهداف، وتكمن أهمية هذه العوامل

في تكاملها وتأثيرها المتبادل، حيث يؤدي ضعف أي منها إلى تقويض الكفاءة المؤسسية الشاملة، مما يستلزم إدارتها بشكل متوازن لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

7.2.2 تحديات قياس أداء المؤسسات العامة

تقييم أداء المؤسسات العامة يمثل تحديًا أكبر مقارنة بتقييم الشركات أو المشروعات الخاصة أو المصانع، ويعزى ذلك بشكل أساسي إلى طبيعة العمل الحكومي التي تفرض مجموعة من الصعوبات الخاصة، وقد ذكر كل من الحجاوي (2024)، وحسين (2019)، وأبي الناعم (2017)، أبرزها:

1. طبيعة الخدمات العامة وصعوبة قياس جودتها: يواجه تقييم الأداء في المؤسسات العامة تحديات كبيرة بسبب طبيعة الخدمات المقدمة، التي يصعب قياسها كميًا أو تحديد معايير دقيقة لجودتها. فجودة الخدمات العامة تعدّ مفهومًا مجردًا، مما يعيق إخضاعها للتقييم الموضوعي، ثم أن الاعتماد على معايير غير كمية يؤدي إلى نتائج غير دقيقة، ويجعل رقابة النشاط صعبة بسبب عدم القدرة على قياس المخرجات بشكل واضح، لذا تتطلب عملية التقييم الفعالة وجود مقاييس كمية تتيح الحكم على كفاءة الأداء بدقة.

2. تعدد الأهداف وعدم وضوح المهام والاختصاصات: على عكس المؤسسات الخاصة التي تركز على أهداف محددة قابلة للقياس، مثل تعظيم الربح، تعاني المؤسسات العامة من تعدد الأهداف، وتعارضها مع غياب معايير كمية لقياس تحقيقها، كما أن عدم وضوح المهام والاختصاصات يزيد من صعوبة التقييم، حيث يؤدي التداخل بين الوحدات والازدواجية في الأعمال إلى ضبابية المسؤولية وإعاقة المساءلة، وإضافة إلى ذلك تغرق الكثير من المنظمات العامة إلى التنظيم السليم والتوصيف الدقيق للواجبات، مما يعيق تحديد المسؤوليات بدقة ويؤثر سلبيًا على تقييم الأداء.

3. الروتين والإفراط في الإجراءات والاختلالات الوظيفية: في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس، تميل المؤسسات العامة إلى التركيز على الإجراءات الروتينية والجوانب الشكلية، مما يؤدي إلى جمود وعدم مرونة في العمل، كما أن التضخم الوظيفي وازدحام المؤسسات بموظفين غير منتجين يزيد من صعوبة التقييم، حيث يؤدي تعدد الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية إلى إعاقة الأداء، وكذلك يفتقد العنصر البشري معايير أداء نموذجية، مما يزيد من صعوبة تحديد الكفاءة الفعلية للقوى العاملة.

4. غياب المعايير الكمية وتداخل القطاعات ومشكلات الشفافية: يعاني تقييم الأداء في المؤسسات العامة من عدم وجود معايير كمية للمخرجات، خاصة في الخدمات غير المتكررة، كما أن تداخل أدوار القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات يزيد من تعقيد عملية التقييم، وإلى جانب ذلك تؤثر مشكلات الشفافية على مصداقية القياس، حيث قد تحجب الإدارة البيانات السلبية أو تقدمها بصورة غير واقعية لتضليل المستفيدين، مما يؤدي إلى ازدواجية في التقييم بين القياس الداخلي الموضوعي والقياس الخارجي المضلل.

وتعتقد الباحثة أن تقييم أداء المؤسسات العامة يواجه تحديات جوهرية تختلف عن تلك الموجودة في القطاع الخاص، بسبب طبيعة الخدمات العامة غير الملموسة وصعوبة قياس جودتها كمياً، بالإضافة إلى تعدد الأهداف المتعارضة وعدم وضوح المهام والاختصاصات، مما يعيق تحديد المسؤوليات بدقة، كما تؤدي الروتينية والإفراط في الإجراءات إلى جمود الأداء، في حين يزيد غياب المعايير الكمية ومشكلات الشفافية من صعوبة التقييم الموضوعي، وهذه العوامل مجتمعة تُضعف فعالية عمليات قياس الأداء في القطاع العام، مما يتطلب تطوير آليات تقييم مرنة وواقعية تُراعي خصوصية طبيعة العمل الحكومي وتعزز الشفافية والمساءلة.

8.2.2 علاقة إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والأداء المؤسسي

العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية والأداء المؤسسي وثيقة ومتعددة الأبعاد، حيث تهدف إعادة الهندسة الإدارية إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري لتحسين الكفاءة والفعالية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، وهذا ما أظهرته نتيجة دراسة الحطامي والأشول (2025)، فيما أشارت دراسة طالب، (2020) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في توفير بيانات أكثر دقة وسرعة لصناع القرار، وهذا يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية، مما يعزز الأداء المؤسسي، فيما أظهرت نتيجة دراسة بشارت (2022) بوجود أثر إيجابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، وفي دراسة القرشي والسلمي (2022) أظهرت أنه من خلال إعادة الهندسة، يتم تحسين جودة العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أو منتجات أفضل تلبي توقعات العملاء، وهذا يعزز رضا العملاء، وهو مؤشر رئيسي للأداء المؤسسي.

كما توصلت دراسة كل من مزهوده وقرزه (2018) إلى أن تحقيق التميز المؤسسي يتأثر بثلاثة عوامل تتمثل في كل من تكنولوجيا المعلومات، والتزام الإدارة العليا وقناعاتها، والاستعداد للتغيير، فيما أوصت دراسة قعدان (2023) بتبني إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيزها من قبل الإدارة العليا في هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وكذلك إشراك الموظفين في عملية التطبيق، فيما توصلت دراسة الجعيفري، (2024) إلى أن هندرة الموارد البشرية تؤدي دوراً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي رغم أن مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة كان متوسطاً، وكذلك ضرورة تبني استراتيجيات محددة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

وتظهر دراسة كل من كرافشينكو وآخرين (Kravchenko et al., 2024) أن العلاقة بين الهندرة والأداء المؤسسي هي أن الهندرة منهج استراتيجي لإعادة تصميم العمليات بهدف تحسين مؤشرات الأداء

المؤسسي من خلال الاستجابة للعوامل المؤثرة، واستخدام الهندرة يمكن المؤسسة من التكيف مع التغييرات وتعزيز قدرتها التنافسية، كما أشارت دراسة إيلاباتا وجيهان (Elapatha & Jehan, 2020) إلى أن تطبيق الهندرة في قطاع الخدمات العامة قد حقق نتائج متباينة، وبينما كانت الكفاءة عالية في بعض الإدارات والوزارات، كان العديد منها متأخراً، مما يشير إلى وجود إمكانية كبيرة لتحسين الأداء والكفاءة من خلال تعديل المدخلات ونطاق العمليات، والاستفادة من معايير الوحدات الأكثر كفاءة.

وتستنتج الباحثة أن العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية والأداء المؤسسي علاقة تكاملية وحيوية، حيث تؤكد الدراسات أعلاه أن إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية، ويعزز جودة القرارات الإدارية عبر توفير بيانات دقيقة وسريعة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الشامل، كما أن تأثير إعادة الهندسة الإدارية يمتد ليشمل الأداء الوظيفي للعاملين ورضا المستفيدين، مما يجعله أداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي، ومع ذلك فإن نجاح هذه العملية يتوقف على عوامل حاسمة مثل دعم الإدارة العليا، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، واستعداد المنظمة للتغيير، وإشراك الموظفين في عملية التطوير، وكذلك ضرورة تبني استراتيجيات واضحة لتعزيز كفاءة الموارد البشرية، مما يؤكد أن إعادة الهندسة الإدارية ليست مجرد تحسين تقني، بل هي عملية شاملة تتطلب بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية مرنة لتحقيق النتائج المرجوة.

الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي ارتبطت بمتغيري الدراسة إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والأداء المؤسسي، وقد تم تقسيم الدراسات إلى دراسات تناولت الهندرة ودراسات تناولت الأداء المؤسسي محلياً وعربياً، ودراسات أجنبية تناولت المتغيرين، وبلغ مجموع هذه الدراسات (30) دراسة، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم وهي على النحو الآتي:

1- الدراسات السابقة لإعادة الهندسة الإدارية وعددها (10).

2- الدراسات السابقة للأداء المؤسسي وعددها (10).

3- الدراسات السابقة الأجنبية لمتغيري الدراسة موزعة مناصفة وعددها (10).

1-الدراسات العربية السابقة لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

الدراسة	(عبيدي وبخاري، 2024)، بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمات الصحية" دراسة ميدانية استطلاعية على الكادر الطبي والفني والإداري بمستشفى العزيزية الأطفال بمحافظة جدة.			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة- السعودية	المجتمع	جميع الموظفين والموظفات الأطباء، والأخصائيين غير الأطباء، والفنيين، والإداريين
	المنهج الاداة	الوصفي التحليلي الاستبانة	العينة	120 تم اختيارهم بطريقة عشوائية
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمات الصحية بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة.			
أهم النتائج	وجدت الدراسة أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومستوى جودة الخدمات الصحية قد اقترنا بدرجة مرتفعة.			
أهم التوصيات	من الضروري أن تكون الإدارة العليا ملتزمة بعملية الهندرة من خلال توفير الموارد والدعم اللازمين لتنفيذ التغييرات بنجاح.			
الدراسة	(مفتاح والسني، 2024)، بعنوان: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء-اليمن .			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج في صنعاء - اليمن	المجتمع	1000 كافة العاملين
	المنهج الاداة	الوصفي التحليلي الاستبانة	العينة	279 عينة عشوائية طبقية
أهداف الدراسة	التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها الثلاثة: (بُعد العوامل التنظيمية والإدارية، بُعد العوامل البشرية، بُعد العوامل الفنية) في مستوى تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء.			
أهم النتائج	توفر برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة العامة للغزل والنسيج متوسط وأقرب إلى المستوى المتدني.			
أهم التوصيات	ضرورة تشكيل فريق متخصص فنياً وعلمياً وتمكينه من تنفيذ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل على تحديد الرؤى المستهدفة في إعادة البناء الشامل للمؤسسة قانونياً، تنظيمياً، هيكلياً، إدارياً، تمويلياً، فنياً، تجارياً .			

الدراسة	(قعدان، 2023)، بعنوان: دور هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مقر هيئة الإذاعة والتلفزيون مدينة رام الله	المجتمع
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينه
	الأداة	الاستبانة	580 الموظفين كافة
أهداف الدراسة	التعرف إلى دور هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.		
أهم النتائج	مستوى هندسة العمليات الإدارية متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي.		
أهم التوصيات	تبني وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية من قبل الإدارة العليا للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وإشراك الموظفين في تطبيقه.		

الدراسة	(أبو عيشة، 2022): واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	جامعتي فلسطين وغزة	المجتمع
	المنهج	المنهج الوصفي التحليلي	العينه
	الأداة	الاستبانة	262 الأكاديميين والإداريين
أهداف الدراسة	معرفة مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما.		
أهم النتائج	مستوى تطبيق جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين لإعادة هندسة العمليات الإدارية كان بدرجة مرتفعة.		
أهم التوصيات	ضرورة التوظيف المثالي لتكنولوجيا المعلومات ومواكبة كل ما هو جديد في منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية والاستفادة من التجارب الناجحة فيه.		

الدراسة	(أحمد، 2022)، بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية.		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة	المجتمع
	المنهج	المنهج الوصفي	العينه
	الأداة	الاستبانة	92 مسؤولين
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأجهزة التخطيطية النوعية.		
أهم النتائج	أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأجهزة التخطيطية النوعية متوسط.		
أهم التوصيات	ضرورة تبني المسؤولين بالأجهزة التخطيطية النوعية فكر مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من آثار إيجابية من تقليل التكلفة، ووجود الخدمات المقدمة للمواطنين وتسريع العمل.		

الدراسة (الطيرة و البرناوي، 2022)، بعنوان: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي.				
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مصرف الوحدة الإسلامية بمدينة بنغازي- ليبيا	المجتمع	67 كافة الموظفين
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة	57 حصر شامل
الأداة				
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وكذلك الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة الإسلامي بمدينة بنغازي.			
أهم النتائج	أن درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الوحدة الإسلامي بمدينة بنغازي جاءت مرتفعة، وكذلك الأداء الوظيفي.			
أهم التوصيات	ضرورة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في قطاع المصارف الليبية نظراً لدوره في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في هذا القطاع.			

الدراسة (الموسوي، 2021)، بعنوان: عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة النظم الادارية وتأثيرها في تعزيز التوجه الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في عدد من المؤسسات المصرفية في محافظة بابل				
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	المؤسسات المصرفية بابل- العراق	المجتمع	رؤساء الأقسام
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة	48 قصدية
الأداة				
أهداف الدراسة	معرفة دور العوامل الحاسمة للنجاح لإعادة هندسة النظم الادارية في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمؤسسات المصرفية.			
أهم النتائج	مستوى متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة النظم الادارية والتوجه الاستراتيجي.			
أهم التوصيات	مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام البرامج المتطورة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.			

الدراسة (حجازي، سلامة، 2021)، بعنوان: إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم				
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الهيئات المحلية طولكرم- فلسطين	المجتمع	900 العاملون كافة في الهيئات المحلية
	المنهج	الوصفي الارتباطي	العينة	194 العينة القصدية
الأداة				
أهداف الدراسة	التعرف إلى درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم.			
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المؤهل العلمي سنوات الخبرة الدرجة الوظيفية تصنيف الهيئة المحلية.			
أهم التوصيات	العمل على زيادة الوعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات، والحرص على الاستفادة منه بما يساعد في الارتقاء بالأداء، وتجويده في الهيئات المحلية، ومختلف المؤسسات العامة والخاصة.			

الدراسة	(البقوم، 2020)، بعنوان: أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الشركة الدولية للدواء الأردن	المجتمع
الدراسة	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة
أهداف الدراسة	الأداة	الاستبانة	76
أهم النتائج	معرفة أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن.		
أهم التوصيات	أن إعادة هندسة العمليات بأبعادها جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات في الأداء التنظيمي.		
	بضرورة اكتساب الشركة الدولية للدواء في الأردن لآليات إعادة هندسة العمليات، من منطلق تحسين مستوى الجودة، وتشجيع الإبداع، والمرونة في الأداء التنظيمي.		

الدراسة	(الزهراني وغيث، 2019)، بعنوان: دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	جامعة الملك عبد العزيز جدة- السعودية	المجتمع
الدراسة	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة
أهداف الدراسة	الأداة	الاستبانة	265
أهم النتائج	معرفة دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.		
أهم التوصيات	وجود تأثير لدور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية في الجامعة، وأن متطلبات الهندرة كانت بدرجة متوسطة.		
	تعزيز تطبيق متطلبات الهندرة بأبعادها كافة في الجامعة، وضرورة وضع أسس وأساليب لتبسيط الإجراءات الإدارية بها.		

2-الدراسات العربية السابقة للأداء المؤسسي :

الدراسة	(الفقيه، 2025)، بعنوان: تقييم دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية بالمستشفيات السعودية.		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	مستشفيات المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية (جدة، مكة، الطائف، المدينة، والقنفذة) .شملت الدراسة مستشفيات حكومية وخاصة.	المجتمع
الدراسة	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة
أهداف الدراسة	الأداة	الاستبانة	371
أهم النتائج	تقييم دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية في بعض المستشفيات الحكومية والخاصة بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.		
أهم التوصيات	تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة ثقة 95.%. تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل في القطاع الصحي وتصميم بطاقة الأداء المتوازن في ضوء رؤية ورسالة مستدامة واستباقية وإعطاء أهمية متساوية لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.		

الدراسة	(سراع، 2025)، بعنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي للجامعات اليمنية		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الجامعات اليمنية	المجتمع
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة
	الأداة	الاستبانة	246
			عينة عشوائية طبقية
أهداف الدراسة	تحديد دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي للجامعات اليمنية.		
أهم النتائج	وجود مستوى متوسط للأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية.		
أهم التوصيات	تبنى نماذج حديثة لقياس وتقييم الاداء المؤسسي وتضمين مؤشرات تنمية الموارد البشرية فيها.		
الدراسة	(كحل، 2024)، بعنوان: أثر الثقافة التسويقية على تحسين الاداء الشامل باستخدام بطاقة الاداء المتوازن "دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	البنوك التجارية الخاصة في جمهورية مصر العربية	المجتمع
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة
	الأداة	الاستبانة	320
			عشوائية طبقية
أهداف الدراسة	تحديد أثر الثقافة التسويقية على مستوى الاداء الشامل في البنوك التجارية المصرية الخاصة، باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.		
أهم النتائج	أكثر عناصر الثقافة التسويقية تأثيراً على الاداء المتوازن هو الاتصالات الداخلية، يليه الابتكار والتجديد، ثم التنظيم، ثم المهارات البيعية، ثم العلاقات الشخصية، وأخيراً جودة الخدمة.		
أهم التوصيات	دعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الاداء المتوازن.		
الدراسة	(أبو بكر و السويطي، 2024)، بعنوان: أثر ممارسة القيادة الرقمية في تحسين الاداء المؤسسي في فلسطين (وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي أنموذجاً)		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين	المجتمع
	المنهج	الوصفي الارتباطي	العينة
	الأداة	الاستبانة	160
			كافة العاملين
أهداف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر ممارسة القيادة الرقمية في تحسين الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين.		
أهم النتائج	وجود أثر قوي لممارسات القيادة الرقمية على الاداء المؤسسي في الوزارة.		
أهم التوصيات	ضرورة تعزيز الجهود المبذولة لممارسات القيادة الرقمية الفعالة في الوزارة في صياغة رؤيتها ورسالتها، وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي، وربطها بمؤشرات أداء محددة ودقيقة في عمليات التحول الرقمي.		
الدراسة	(خميس، 2024)، بعنوان: دور ادارة الأزمات في تحسين الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية.		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	القطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية	المجتمع
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة
	الأداة	الاستبانة	322
			عينة عشوائية
أهداف الدراسة	دراسة دور إدارة الأزمات في تحسين الاداء المؤسسي بالقطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية من خلال التركيز على أبعاد إدارة الأزمات وأثرها على أبعاد الاداء المؤسسي في القطاع الصحي.		
أهم النتائج	وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأزمات وتحسين الاداء المؤسسي في القطاع الصحي.		
أهم التوصيات	الاهتمام بالمرضى وتقليل الشكاوي والسعي لخلق علاقة احترام متبادل بينهم وبين أقسام التمريض.		

الدراسة	(بركات، 2023)، بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية.		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق المنهج الأداة	الهيئات العامة الخدمية المصرية المنهج المسحي الاستبانة	المجتمع العينة
			كافة موظفي الهيئات العامة الخدمية في جمهورية مصر العربية 162 عشوائية
أهداف الدراسة	اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للهيئات العامة الخدمية المصرية.		
أهم النتائج	أظهرت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة الخدمية.		
أهم التوصيات	تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في الهيئات العامة الخدمية المصرية لتحسين أدائها.		
الدراسة	(عزوز، 2023)، بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق المنهج الأداة	مؤسسة الاتصالات الوصفي التحليلي الاستبانة	المجتمع العينة
			314 كافة العاملين 40 عينة عشوائية
أهداف الدراسة	معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.		
أهم النتائج	وجود أثر للإدارة الإلكترونية في الأداء المؤسسي، وأن مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة مرتفعة.		
أهم التوصيات	وضع برنامج عمل سنوي يعتمد على تعزيز الإدارة الإلكترونية، وجذب الموارد البشرية الكفوة.		
الدراسة	(غريب، 2021)، بعنوان: دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق المنهج الأداة	13 غرفة صناعية تجارية في الضفة الغربية-فلسطين الوصفي التحليلي الاستبانة والمقابلة	المجتمع العينة
			159 موظف في الغرف التجارية الصناعية 152 عضو مجلس إدارة 129 حصر شامل 38 مقابلة قصدية
أهداف الدراسة	التعرف إلى دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية.		
أهم النتائج	وجود دور لمجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي، وأن الأداء المؤسسي مرتفع.		
أهم التوصيات	إعداد موازنة سنوية في جميع الغرف، وتشكيل لجنة من أعضاء مجالس الإدارة لمتابعة نتائج تقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة لهم.		
الدراسة	(بن خنifer و أبو خشبة، 2021)، بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح (دراسة ميدانية)		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق المنهج الأداة	المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح بمدينة الرياض الوصفي التحليلي الاستبانة	المجتمع العينة
			محاسبين، ومديرين، ورؤساء أقسام 200 عينة عشوائية
أهداف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح.		
أهم النتائج	التأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح في كونها تحسن وتعزز جوانب الأداء والإستراتيجية، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، والقدرة التنافسية.		
أهم التوصيات	زيادة وعي الموظفين بأهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال الدورات التدريبية لتأهيلهم لتطبيقها في عملهم.		

الدراسة	(حسين، 2019)، بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الشركة المصرية للاتصالات	المجتمع
	المنهج	الوصفي التحليلي	العينة
	الأداة	الاستبانة	74 عشوائية بسيطة
أهداف الدراسة	التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على معالجة القصور الناتج عن إتباع الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل المنظمات العامة بشكل عام والشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص.		
أهم النتائج	ترتيب الأبعاد الأربعة من حيث أهميتها من وجهة نظر المبحوثين في أهميتها لمعالجة القصور الناتج عن إتباع الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي جاء كالتالي: أولاً البعد المالي، ثانياً بُعد العملاء، ثالثاً بُعد العمليات الداخلية، ويأتي في النهاية بُعد التعلم والنمو.		
أهم التوصيات	ضرورة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في عملية التخطيط والتقييم للأداء داخل المنظمات العامة لما لها من دور في معالجة المشاكل الناتجة عن إتباع الأساليب التقليدية في تلك العمليات.		

3-الدراسات السابقة الأجنبية لمتغيري الدراسة

الدراسة	(Daryono et al., 2025)، بعنوان: دور الثقافة المهنية؛ تعزيز الانخراط الوظيفي والأداء التنظيمي في ريادة الأعمال الاجتماعية الإسلامية		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الشركات المتوسطة والصغيرة	المجتمع
	المنهج	المنهج الكمي	العينة
	الأداة	الاستبانة	150 العينة القصدية
أهداف الدراسة	معرفة تأثير الثقافة المهنية على الانخراط الوظيفي، وكيف يؤثر ذلك بشكل مباشر على أداء المؤسسات الإسلامية الصغيرة والمتوسطة.		
أهم النتائج	تعزيز الثقافة المهنية يمكن أن يحسن الأداء التنظيمي من خلال زيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم.		
أهم التوصيات	زيادة وعي الموظفين بالقيم التنظيمية من خلال نشر ثقافة مؤسسية واضحة والتواصل المستمر حول الأهداف والرؤية والقيم، يمكن تحقيق مستوى أعلى من الانخراط والالتزام الوظيفي.		

الدراسة	(Genty et al., 2025) بعنوان: إعادة هندسة العمليات التجارية وأداء البنوك التجارية: أدلة تجريبية من نيجيريا		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	البنوك التجارية	المجتمع
	المنهج	الوصفي	العينة
	الأداة	الاستبانة	160 عشوائية بسيطة
أهداف الدراسة	استكشاف هندسة العمليات التجارية (BPR) كعامل مؤثر في تحسين أداء البنوك التجارية.		
أهم النتائج	التغيير في القيادة يساهم بنسبة 72.9% في تحسين الأداء التنظيمي، ووجود ارتباط إيجابي قوي بين التزام الإدارة العليا والأداء التنظيمي.		
أهم التوصيات	يجب أن تركز البنوك على تطوير القيادة الفعالة لضمان تنفيذ ناجح لهندسة العمليات، وتوفير برامج تدريبية للقيادة لتعزيز مهاراتهم في إدارة التغيير وتحفيز الفرق، كما يجب أن يكون دعم الإدارة العليا مستداماً لضمان نجاح إعادة هندسة العمليات، وتخصيص موارد كافية لتنفيذ التحولات التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.		

الدراسة	(Trismooyo et al., 2025) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في التوسط لتحسين الأداء التنظيمي لقيادة النقل البحري العسكري التابعة للبحرية الإندونيسية			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	قيادة النقل البحري إندونيسيا	المجتمع	كافة الضباط في القيادة
الدراسة	المنهج الأداة	الكمي الاستبانة	العينة	147 حصر شامل
أهداف الدراسة	تحليل تأثير روح الفريق والمناخ التنظيمي والاحترافية على أداء المنظمة، مع دور القيادة الاستراتيجية في التوسط بين هذه العلاقات.			
أهم النتائج	وجود تأثير مباشر إيجابياً لكل من روح الفريق، المناخ التنظيمي، والاحترافية على الأداء التنظيمي، وكذلك أظهرت القيادة الاستراتيجية دوراً وسيطاً مهماً بين المتغيرات المستقلة (روح الفريق، المناخ التنظيمي، الاحترافية) والأداء التنظيمي.			
أهم التوصيات	تعزيز مهارات القادة الاستراتيجيين لضمان تنفيذ قرارات أكثر فعالية داخل المنظمة، وتعزيز المناخ التنظيمي بواسطة تحسين بيئة العمل من خلال دعم التواصل المفتوح والتقدير المهني لزيادة الإنتاجية.			

الدراسة	(Wang et al., 2025) بعنوان: آثار انتقال الإدارة المبتكرة للموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال تحسين فرق المواهب والقدرة على التكيف في المؤسسات التعليمية			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	جامعات مقاطعة هيلونغجيانغ الصين	المجتمع	الأكاديميين والإداريين في الجامعات
الدراسة	المنهج الأداة	الكمي الاستبانة	العينة	848 قصدية
أهداف الدراسة	تحليل تأثير الإدارة المبتكرة للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على دور تحسين فرق المواهب والقدرة على التكيف كعوامل وسيطة.			
أهم النتائج	وجود تأثير إيجابي للإدارة المبتكرة للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وتؤكد الدراسة أهمية الابتكار في إدارة الموارد البشرية والمرونة والعمل الجماعي لتعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية.			
أهم التوصيات	استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات الموارد البشرية وتعزيز الابتكار الإداري، وتطوير سياسات إدارية قائمة على البيانات لضمان اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم الأداء التنظيمي.			

الدراسة	(Ndakanwa et al., 2024)، بعنوان: أثر عقد الأداء المؤسسي على تحقيق الأداء في وزارة الخدمة العامة والعمل والتشغيل في بوروندي			
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	وزارة الخدمة العامة والعمل والتشغيل في بوروندي	المجتمع	كبار المديرين
الدراسة	المنهج الأداة	الوصفي الاستبانة	العينة	35 حصر شامل
أهداف الدراسة	تحقيق هذه الدراسة هدفه الرئيسي في دراسة أثر عقد الأداء المؤسسي على تحقيق الأداء في وزارة الخدمة العامة والعمل والتشغيل في بوروندي.			
أهم النتائج	حددت الدراسة عدة عوامل تعيق تطبيق عقد الأداء المؤسسي بشكل كامل، مثل عدم كفاية التوعية، ونقص معايير الرصد والتقييم، وتأثير جائحة كوفيد-19، وانخفاض دافعية الموظفين، ونقص الموارد المالية والمعدات.			
أهم التوصيات	السماح للموظفين بالتعبير عن عدم رضاهم عن نتائج تقييم الأداء، وإعطائهم فرصة للتحسين في حالة ضعف الأداء.			

الدراسة		(Hidayatullah et al., 2024) بعنوان: تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية وجودة الخدمة مع استخدام التكنولوجيا على أداء المؤسسات التعليمية من خلال رضا أصحاب المصلحة		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	الجامعات الوطنية الواقعة في منطقة باسار مينغو، جنوب جاكارتا في إندونيسيا	المجتمع	القادة، المحاضرين، الموظفين الإداريين، الطلاب، أولياء الأمور
	المنهج	المنهج الكمي	العينة	200 عينة قصدية
أهداف الدراسة		تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية وجودة الخدمة مع استخدام التكنولوجيا على أداء المؤسسات التعليمية في الجامعة الوطنية، مع اعتبار رضا أصحاب المصلحة متغيرًا وسيطًا.		
أهم النتائج		تحسين إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) بشكل كبير أداء المؤسسات التعليمية، مما يعكس زيادة الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات التعليمية.		
أهم التوصيات		التركيز على تحسين العمليات التجارية وتطبيق التكنولوجيا في الخدمات لتحسين الأداء ورضا أصحاب المصلحة.		
الدراسة		(Agirre-Aramburu et al., 2024) بعنوان: وجهات نظر إدارية حول تأثير تفاعل ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	إقليم الباسك إسبانيا	المجتمع	110 شركة مدراء تنفيذيين ومديرين موارد بشرية
	المنهج	الكمي	العينة	110 قصدية
أهداف الدراسة		تهدف إلى تحديد التفاعلات بين ممارسات HRM المختلفة وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة.		
أهم النتائج		ممارسات تعزيز الدافع لها التأثير الأكبر على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، والممارسات التحفيزية لها تأثير إيجابي على الأداء.		
أهم التوصيات		يجب على المديرين التركيز على تحفيز الموظفين عبر المكافآت، والاستقرار الوظيفي، والتقدير، واعتماد استراتيجيات تدريبية متكاملة تعزز التحفيز الداخلي.		
الدراسة		(Musonda & Okoro, 2022) بعنوان: بحث تأويلي حول مناهج إدارة المشاريع المطبقة في مشروع إعادة هندسة العمليات التجارية		
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	جامعة جوهانسبرج جنوب أفريقيا	المجتمع	فريق إدارة المشاريع
	المنهج	المنهج الوصفي	العينة	9 العينة القصدية
أهداف الدراسة		هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساهم في نجاح مشاريع إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) في الشركات التقنية، وذلك من خلال تحليل التجارب العملية لفريق إدارة المشروع.		
أهم النتائج		وجود قيادة قوية له دور حاسم في نجاح المشروع، حيث ساهم في توجيه الفريق وتحفيزه، كما تبين أن الشركات ذات الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير كانت أكثر قدرة على تنفيذ BPR بنجاح.		
أهم التوصيات		يجب أن يكون القادة قادرين على إدارة التغيير وتحفيز الفرق لتحقيق الأهداف، كما ينبغي للشركات أن تخلق بيئة داعمة للتغيير من خلال التدريب والتواصل الفعال.		

الدراسة				(Ongeri et al., 2020) بعنوان: استراتيجية إعادة هندسة العمليات التجارية: تأثيرها على أداء شركات تصنيع الأغذية في كينيا	
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	شركات تصنيع الأغذية كينيا	المجتمع	75 شركة مدراء تنفيذيين ومدراء عمليات	
	المنهج	الوصفي الاستبانة	العينة	75 قسدية	
أهداف الدراسة					
تحليل العلاقة بين استراتيجية إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) وأداء شركات تصنيع الأغذية.					
أهم النتائج					
أن 63.9% من التغيرات في الأداء التنظيمي تُفسر من خلال تطبيق BPR، ووجود علاقة جوهرية بين استراتيجية BPR وأداء الشركات، حيث تؤثر إيجابياً على الإنتاجية والجودة والتنافسية.					
أهم التوصيات					
يجب أن يكون هناك التزام قوي من الإدارة العليا لدعم تنفيذ BPR، وتشكيل فرق عمل متعددة الوظائف لتعزيز التعاون وتحقيق تحسينات شاملة.					
الدراسة					
(Bako & Banmeke, 2019) بعنوان: تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي (دراسة على البنوك التجارية وبنوك التمويل الصغير في إيلارو)					
معلومات الدراسة	مكان التطبيق	البنوك التجارية وبنوك التمويل نيجيريا	المجتمع	143 كافة الموظفين	
	المنهج	كمي الاستبانة	العينة	124 حصر شامل	
أهداف الدراسة					
تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) على أداء المؤسسات.					
أهم النتائج					
وجود تأثير لـ BPR على التغييرات الاستراتيجية والابتكارية داخل المؤسسات، وتطبيق BPR يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات تؤدي دوراً جوهرياً في تنفيذ BPR ورفع الكفاءة المؤسسية.					
أهم التوصيات					
ضرورة إعادة تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت، بما يشمل زيادة الرواتب والترقيات وتعزيز التمكين والتعويضات، وتكامل BPR مع الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق أقصى استفادة من التحولات المؤسسية.					

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون لهذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، ظهرت بشكل واضح أهمية الإلمام بهذا الموضوع وإعطائه المزيد من الاهتمام البحثي، وذلك لأن المراجع والدراسات التي تناولت موضوع هندسة العمليات الإدارية قليلة.

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي بلغ عددها (30) دراسة محلية وإقليمية وأجنبية سابقة وفق ترتيب زمني متسلسل ما بين عامي (2019-2025)، وتم تقسيم الدراسات إلى دراسات تتعلق بالمتغير المستقل هندسة العمليات الإدارية، ودراسات تتعلق بالمتغير التابع الأداء المؤسسي.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة بالمتغير المستقل الذي تناول إعادة هندسة العمليات الإدارية، واختلفت الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات بالمتغير التابع وهو الأداء المؤسسي، باستثناء دراسة (قعدان، 2023)، (Ndakanwa et al., 2024) فيما بقية الدراسات ركزت على متغير تابع واحد مثل: (الفقيه، 2025) على الميزة التنافسية، (سراع، 2025) على تنمية الموارد البشرية، (كحله، 2024) على الثقافة التسويقية، (أبو بكر والسويطي، 2024) على القيادة الرقمية، (خميس، 2024) على إدارة الأزمات، (عبيدي وبخاري، 2024) على جودة الخدمات الصحية، (مفتاح والسنفي، 2024) على الكفاءة الإنتاجية، (بركات، 2023) على تكنولوجيا المعلومات، (عزوز، 2023) على الإدارة الالكترونية، (أبو عيشة، 2022) على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية، (أحمد، 2022) على الإصلاح الإداري، (الطيرة والبرناوي، 2022) على الأداء الوظيفي، (غريب، 2021) على دور مجالس الإدارة، (بن خنifer وأبو خشبة، 2021) على بطاقة الأداء المتوازن، (الموسوي، 2021) على التوجه الاستراتيجي، (حجازي وسلامة، 2021) على الأداء الإداري، (البقوم، 2020) على الأداء التنظيمي، (حسين، 2019) على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، (الزهراني وغيث، 2019) على تبسيط الإجراءات الإدارية، (Daryono et al., 2025) على الثقافة المهنية؛ الانخراط الوظيفي، (Genty et al., 2025) على أداء البنوك، (Trismoyo et al., 2025) على القيادة الاستراتيجية، (Wang et al., 2025) على الإدارة المبتكرة للموارد البشرية، (Hidayatullah et al., 2024) على جودة الخدمة وأصحاب المصلحة، (Agirre-Aramburu et al., 2024) على ممارسات الموارد البشرية،

(Musonda & Okoro, 2022) على مناهج إدارة المشاريع، (Ongeri et al., 2020) على أداء الشركات، (Bako & Banmeke, 2019) على الأداء التنظيمي.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (حجازي وسلامة، 2021)، (أبو بكر والسويطي، 2024) في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي، فيما اختلفت عن بقية الدراسات في استخدامها لمنهجيات أخرى مثل المنهج الوصفي التحليلي، وصفي مسحي، المنهج الكمي.

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة باستثناء دراسة (غريب، 2021) التي استخدمت المقابلة والاستبانة، ودراسة (Musonda & Okoro, 2022) التي استخدمت المقابلة. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كافة في اختيارها الموظفين في الثلاث فئات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا في كافة الوزارات، فيما بقية الدراسات فقد تنوع مجتمع الدراسة ما بين العاملين والأكاديميين، وضباط، وأطباء، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (مفتاح والسنفي، 2024)، (أبو عيشة، 2022)، (سراع، 2025)، (كحله، 2024) في أسلوب اختيار العينة ألا وهو العشوائية الطبقية، فيما بقية الدراسات تنوع أسلوب اختيار العينة كالحصص الشامل، العينة القصدية، عشوائية بسيطة. فيما تشابهت الدراسة مع دراسة كل من (قعدان، 2023)، (أبو بكر والسويطي، 2024)، (بركات، 2023)، (أحمد، 2022)، (Trismoyo et al., 2025)، (Ndakanwa et al., 2024)، باختيارها مجتمع حكومي.

كما اختلف مكان تطبيق الدراسات السابقة، فمنها ما طبق في فلسطين، ومنها ما طبق في الدول العربية مثل: (السعودية، اليمن، مصر، ليبيا، العراق، الأردن)، وفي المقابل في الدول الأجنبية طبقت في: (إندونيسيا، نيجيريا، الصين، بروندي، إسبانيا، جنوب إفريقيا، كينيا).

فيما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الفهم العام للموضوع بشقيه، وتحديد الفجوات المعرفية، وكذلك تحديد أبعاد الدراسة، واختيار العبارات المناسبة لكل بُعد، وإضافة إلى ذلك اختيار المنهجية المناسبة، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، وتوفير الوقت والجهد على الباحثة.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات:

1. تعدّ الدراسة الحالية من الأبحاث القليلة التي تتناول العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والأداء المؤسسي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة كافة.
2. تُعد الدراسة الأولى من نوعها -بحدود علم الباحثة- التي تشمل الوزارات الفلسطينية كافة (22 وزارة) كمجتمع بحثي شامل.
3. تشمل الدراسة جميع الفئات الإدارية الثلاث (الدنيا، الوسطى، والعليا) داخل الوزارات، وهو أمر لم تقم به أي من الدراسات السابقة، مما يعزز من شموليتها ويزيد من دقة فهم تأثير الهندرة على الأداء المؤسسي من وجهات نظر متعددة.
4. حسب علم الباحثة، لم يسبق أن أجريت دراسة تتناول إعادة هندسة العمليات الإدارية باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي في بيئة الوزارات الحكومية الفلسطينية.
5. تساهم الدراسة في تقديم إطار تحليلي شامل لمستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي الفلسطيني، وهو مجال ما زال بحاجة إلى المزيد من التناول العلمي والتطبيقي مقارنة بالقطاع الخاص أو الجامعات أو المستشفيات.
6. تتميز الدراسة بتوفيرها بيانات حديثة وميدانية حول واقع تطبيق الهندرة في الوزارات الفلسطينية.
7. تعد الدراسة من المحاولات البحثية التي تربط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي في بيئة عربية فلسطينية.

8. حادثة الدراسة التي أجريت خلال العام 2025م.

الفجوة البحثية

تظهر الفجوة البحثية في دراسة الأثر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والأداء المؤسسي من خلال نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل متكامل، خاصة في القطاع الحكومي الفلسطيني. فعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة مثل الكفاءة الإنتاجية، جودة الخدمة، الأداء التنظيمي، أو الميزة التنافسية، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الهندرة والأداء المؤسسي تحديداً، وخاصة باستخدام إطار شامل كإطار بطاقة الأداء المتوازن، وتظهر الفجوة البحثية من خلال:

1. قلة الدراسات المركزة على العلاقة بين الهندرة والأداء المؤسسي حيث معظم الدراسات السابقة ارتكزت على متغيرات تابعة أخرى غير الأداء المؤسسي، مثل: الميزة التنافسية، الكفاءة الإنتاجية، الأداء الوظيفي، أو التوجه الاستراتيجي.

2. فقط هناك دراستان سبقتا وتناولتا العلاقة بين إعادة الهندرة والأداء المؤسسي، وهما: (قعدان، 2023) و(Ndakanwa et al., 2024)، لكن الأولى كانت محدودة في مجتمعها (الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية)، والثانية تناولت الأداء المؤسسي في بيئة حكومية مختلفة (بوروندي).
3. عدم استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المؤسسي، حيث إن الدراسات السابقة استخدمت مؤشرات تقليدية لقياس الأداء المؤسسي، بينما لم تستند إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الشاملة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والاستدامة الاجتماعية).

4. هذه الدراسة تعد الأولى بحدود علم الباحثة التي تستخدم الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المؤسسي بالارتباط مع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

5. غياب الدراسات في البيئة الحكومية الفلسطينية حيث لا توجد دراسات سابقة بحدود علم الباحثة تناولت تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارات الفلسطينية كافة (22 وزارة)، كما لم يسبق أن تم تضمين جميع المستويات الإدارية (الدنيا، الوسطى، والعليا) في تحليل واحد.
6. الدراسات السابقة في فلسطين كانت محدودة في نطاقها الجغرافي أو المؤسسي، مثل دراسة (غريب، 2021) التي طبقت على الغرف التجارية، ودراسة (أبو بكر والسويطي، 2024) التي ركزت على وزارة الاتصالات فقط.
7. غياب المنهجية المناسبة في الدراسات السابقة حيث إن القليل من الدراسات استخدم المنهج الوصفي الارتباطي الذي يسمح بتحليل العلاقة السببية بين المتغيرات، وهو ما تتبعه هذه الدراسة لتوفير نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.
8. نقص البيانات الحديثة والميدانية في القطاع الحكومي الفلسطيني حيث لا تزال هناك حاجة ملحة إلى بيانات حديثة وميدانية حول مستوى تطبيق الهندرة في الوزارات الحكومية، خصوصًا بعد التحولات الرقمية والإصلاحات الإدارية التي تسعى الحكومة الفلسطينية لتطبيقها في السنوات الأخيرة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مصادر الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق الاستبانة وثباتها

6.3 أنموذج الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً بواسطته تم إتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج ليتم تفسيرها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعمل على وصف الظاهرة موضوع الدراسة (إعادة الهندسة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية) كما هي على أرض الواقع وتحليل بياناتها وتوضيح الأثر بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها، والآثار الذي تحدثها، وهو إحدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها بواسطة جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة أو الظاهرة، وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها لدراسات دقيقة.

2.3 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبانة لدراسة جزء من مفردات الدراسة وحصر المعلومات اللازمة وتجميعها في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها

باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: لقد عملت الباحثة على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق

بموضوع الدراسة وهو إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات

الفلسطينية، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرق العلمية والأسس السليمة

في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين (من فئات رئيس قسم أو شعبة، مدير، مدير عام فأعلى) والبالغ عددهم (12370) موظفة وموظفاً في الوزارات الفلسطينية البالغ عددها (22) وزارة حسب التشكيل الحكومي للحكومة التاسعة عشر للعام 2025م، وذلك حسب بيانات ديوان الموظفين العام الفلسطيني للعام 2025م، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم حساب حجم العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون، وبلغ حجم العينة (373) موظفة وموظفاً، والجدول (5) يبين حجم المجتمع والعينة المطلوب في كل وزارة.

جدول (5): عدد المجتمع والعينة للوزارات الفلسطينية

اسم الوزارة	حجم المجتمع	حجم العينة	اسم الوزارة	حجم المجتمع	حجم العينة
الخارجية	470	14	العدل	398	12
الداخلية	639	19	التخطيط	503	15
المالية	538	16	الحكم المحلي	574	17
الصحة	844	25	التربية والتعليم	1016	31
العمل	790	24	الأوقاف	744	22
الصناعة	315	9	الاقتصاد	585	18
الاتصالات	626	19	الأشغال والإسكان	645	19
التنمية الاجتماعية	623	19	الزراعة	570	17
السياحة والآثار	378	11	شؤون القدس	217	7
الثقافة	305	9	النقل والمواصلات	776	23
شؤون المرأة	368	11	شؤون الإغاثة	446	13
مجموع حجم مجتمع 22 وزارة	12370		مجموع حجم عينة 22 وزارة	373	

الجدول من إعداد الباحثة وحسب بيانات دائرة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام للعام 2025م

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- 1- تعيين الأبعاد الرئيسة التي احتوتها الاستبانة بالاتفاق مع المشرف.
- 2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
- 3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (85) فقرة.
- 4- عرض الاستبانة على الدكتور المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه الدكتور المشرف.
- 6- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين وخارجها، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- بعد إجراء التعديلات التي أحكم بها المحكمون تم حذف الفقرات وتعديلها وصياغتها، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (83) فقرة مقسمة إلى بعدين رئيسيين، المتغير الأول (إعادة الهندسة الإدارية) وتشتمل على (45) فقرة موزعة على ستة أبعاد وهي (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين)، و (38) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تمثل المتغير الثاني (الأداء المؤسسي) وهي (الجانب المالي، المواطنون وبقية أصحاب المصالح، العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية، التعلم والنمو، الجانب المجتمعي)، حيث أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، نوعاً ما، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان الآتية (5، 4، 3، 2، 1) لمعرفة أثر إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة الآتية: (المدى الأعلى – المدى الأدنى)

$$\text{مقسوماً على خمس مستويات } (1-5) \div 5 = 0.8.$$

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث أقسام كالتالي:

1.4.3 القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية لمجتمع وعينة الدراسة، وهي:

الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

العمر: وله ثلاثة مستويات (أقل من 30 سنة، 30-45، أكثر من 45).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم متوسط فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات (رئيس قسم أو شعبة، مدير، مدير عام فأعلى).

سنوات الخبرة: وله أربعة مستويات (5 سنوات فأقل، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10-15، 15 سنة فأكثر).

2.4.3 القسم الثاني: يتكون من (45) فقرة تم توزيعها على ست أبعاد بحيث تتناول المتغير المستقل إعادة

الهندسة الإدارية (الهندرة)، كما هو موضح في الجدول رقم (7)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار

النظري والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر

مختلفة ودراسات سابقة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة.

جدول (7) أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	القيادة والتوجه الاستراتيجي	12
2	الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	5
3	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	6
4	إعادة تصميم العمليات الإدارية	9
5	ثقافة التغيير والإبداع	7
6	تمكين الموظفين	6
	المجموع	45

الجدول من إعداد الباحثة

3.4.3 القسم الثالث: يتكون من (38) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تتناول المتغير التابع الأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (8)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة.

جدول (8) أبعاد الأداء المؤسسي		
الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	الجانب المالي	9
2	المواطنون وبقية أصحاب المصالح	8
3	العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية	7
4	التعلم والنمو	6
5	الجانب المجتمعي	8
	المجموع	38

الجدول من إعداد الباحثة

5.4.3 إجراءات تطبيق أداة الدراسة

- 1- تجهيز الأداة بصورتها النهائية.
- 2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة في الوزارات الفلسطينية، وملحق رقم (3) يوضح ذلك.
- 3- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، من أجل تمثيل العينة بشكل علمي وسليم، واستردت (373) استبانة.
- 4- تم ترقيم أداة الدراسة، وتميزها، وتم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

5.3 خصائص عينة الدراسة وسماتها

تم عرض خصائص عينة الدراسة وسماتها حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة والمرتبطة بالمتغيرات التالية:

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	225	60.3
	أنثى	148	39.7
	المجموع	373	100
العمر	أقل من 30 سنة	47	12.6
	30-45	155	41.6
	أكثر من 45	171	45.8
	المجموع	373	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	23	6.2
	بكالوريوس	205	55
	دراسات عليا	145	38.9
	المجموع	373	100
المسمى الوظيفي	رئيس قسم أو شعبة	262	70.2
	مدير	61	16.4
	مدير عام فأعلى	50	13.4
	المجموع	373	100
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	51	13.7
	5 إلى أقل من 10 سنوات	57	15.3
	10-15 أقل من 15	53	14.2
	15 سنة فأكثر	212	56.8
	المجموع	373	100

الجدول من إعداد الباحثة واستناداً لمخرجات برنامج SPSS

1.5.3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يتبين باستعراض الجدول (9) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس كانت لفئة الذكور بنسبة (60.3%)، يليها فئة الإناث بنسبة (39.7%).

2.5.3 وصف عينة الدراسة حسب العمر

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير العمر أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة أكثر من 45 بنسبة (45.8%)، تلتها فئة 30-45 بنسبة (41.6%)، وأخيراً فئة أقل من 30 سنة بنسبة (12.6%).

3.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر للعينة هم من فئة حملة البكالوريوس بنسبة (55%)، تلتها فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (38.9%)، وأخيراً فئة حملة دبلوم متوسط فأقل بنسبة (6.2%).

4.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المسمى الوظيفي أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة رئيس قسم أو شعبة بنسبة (70.2%)، تلتها فئة مدير بنسبة (16.4%)، وأخيراً فئة مدير عام فأعلى بنسبة (13.4%).

4.5.3 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير سنوات الخبرة أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة 15 سنة فأكثر بنسبة (56.8%)، وثانياً فئة 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (15.3%)، وثالثاً فئة 10- أقل من 15 بنسبة (14.2%)، وأخيراً فئة 5 سنوات فأقل بنسبة (13.7%).

6.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها كالاتي:

1.6.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity)

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء Construct Validity)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بواسطة حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدراسة.

1.2.6.3 المتغير المستقل: إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

الجدول (10): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (القيادة والتوجه الاستراتيجي) مع الدرجة الكلية للبعد					
الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمغير	الدالة الإحصائية
1	تحدد الوزارة أهدافا استراتيجية واضحة لعمليات إعادة الهندسة الإدارية.	.774**	.000	.708**	.000
2	يتم إجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية للوزارة قبل تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية.	.823**	.000	.728**	.000
3	تدعم الوزارة مبادرات إعادة الهندسة الإدارية بشفافية.	.843**	.000	.756**	.000
4	تحدد الوزارة رؤية واضحة لإعادة تصميم العمليات الإدارية.	.860**	.000	.775**	.000
5	تلتزم الوزارة بتطبيق منهجيات إعادة الهندسة الإدارية بفاعلية .	.877**	.000	.800**	.000
6	توفر الوزارة الموارد اللازمة لدعم إعادة الهندسة الإدارية.	.851**	.000	.754**	.000
7	يتم اتخاذ قرارات التغيير في الوزارة بناء على رؤية استراتيجية واضحة .	.863**	.000	.762**	.000
8	تحرص الوزارة على إشراك المستفيدين في عمليات تحسين الخدمات المختلفة المقدمة لهم.	.828**	.000	.767**	.000
9	يتم التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية وعمليات إعادة تصميم العمليات الإدارية	.844**	.000	.727**	.000
10	يتم تقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه الوزارة عند تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية مع وضع خطط للتعامل معها.	.854**	.000	.761**	.000
11	يتم إجراء تحليل دقيق للبيئة (الداخلية والخارجية للوزارة) قبل تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية.	.871**	.000	.783**	.000
12	تتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لأجراء التعديلات اللازمة.	.825**	.000	.761**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، وتراوحت معاملات الارتباط بين $(.727^{**} - .800^{**})$ وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (11) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
13	تتم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لدعم إعادة الهندسة الإدارية.	.842**	.000	.786**	.000
14	يتم تقليل التعقيد الإداري لتحسين كفاءة العمل.	.859**	.000	.742**	.000
15	يتم تحديد الأدوار بوضوح بعد إعادة الهيكلة.	.892**	.000	.779**	.000
16	يتم تحديد المسؤوليات بوضوح بعد إعادة الهيكلة.	.867**	.000	.740**	.000
17	تحرص الوزارة على وجود تكافؤ بين السلطات (الصلاحيات) والمسؤوليات الممنوحة لكل موظف ضمن جميع المستويات الإدارية.	.849**	.000	.773**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.742** - .786**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
18	تستخدم الوزارة التكنولوجيا التي تدعم إعادة الهندسة الإدارية.	.827**	.000	.757**	.000
19	يوفر نظام المعلومات في الوزارة الدعم اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة.	.851**	.000	.769**	.000
20	اعتمدت الوزارة حلاً تكنولوجياً مبتكرة ساعدت في تعزيز كفاءة العمليات.	.867**	.000	.769**	.000
21	تحولت الوزارة إلى استخدام الأنظمة المناسبة لضمان تدفق سلس للمعلومات.	.880**	.000	.759**	.000
22	تستثمر الوزارة في التكنولوجيا التي تساعد في تقليل الفاقد.	.863**	.000	.730**	.000
23	تستثمر الوزارة في التكنولوجيا التي تساعد في زيادة الإنتاجية.	.846**	.000	.749**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يبين الجدول (12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.730** - .769**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (إعادة تصميم العمليات الإدارية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
24	يتم تحليل العمليات لتحديد الفجوات لإدخال التحسينات الممكنة.	.831**	.000	.804**	.000
25	يتم توظيف أدوات/ تقنيات حديثة لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية في الوزارة.	.827**	.000	.777**	.000
26	يتم إنشاء فرق عمل متخصصة لتطوير / تحسين العمليات الإدارية في الوزارة.	.841**	.000	.793**	.000
27	يتم اختصار الإجراءات غير الضرورية لتبسيط العمليات الإدارية في الوزارة.	.860**	.000	.799**	.000
28	يتم تطبيق التحسينات في العمليات بعد إعادة تصميمها لزيادة كفاءة العمل في الوزارة.	.882**	.000	.836**	.000
29	يتم تطبيق التحسينات في العمليات بعد إعادة تصميمها لزيادة فاعلية العمل في الوزارة.	.877**	.000	.826**	.000
30	يتم تصميم العمليات بناء على احتياجات المستفيدين .	.883**	.000	.806**	.000
31	يتم تصميم العمليات بناء على احتياجات جميع أصحاب المصالح الآخرين .	.840**	.000	.772**	.000
32	يتم استخدام ملاحظات جميع أصحاب المصالح لاتخاذ قرارات إعادة الهندسة الإدارية.	.841**	.000	.767**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.767** - .836**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (ثقافة التغيير والإبداع) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
33	يتم تشجيع الموظفين على الإبداع في العمل.	.855**	.000	.780**	.000
34	يتم توفير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة التغيير.	.799**	.000	.735**	.000
35	يتقبل الموظفون التغييرات التنظيمية بمرونة.	.847**	.000	.698**	.000
36	يتقبل الموظفون التغييرات التنظيمية بانفتاح.	.817**	.000	.686**	.000
37	يتم توفير بيئة العمل التي تشجع التجريب مع التعلم من الأخطاء.	.879**	.000	.797**	.000
38	هناك حرص على نشر الوعي بأهمية التغيير لدوره في تحسين الأداء.	.868**	.000	.794**	.000
39	يجمع المختصون آراء المستفيدين مع تحليلها بشكل منتظم.	.820**	.000	.773**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.686** - .797**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السادس (تمكين الموظفين) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
40	يتمتع الموظفون بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم دون الحاجة إلى موافقات متعددة.	.818**	.000	.703**	.000
41	توفر الوزارة فرص تدريب وتطوير مهني منتظمة لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة.	.810**	.000	.721**	.000
42	تشجع الوزارة الأفكار الجديدة لتحسين العمليات والخدمات.	.876**	.000	.765**	.000
43	توفر الوزارة بيئة تواصل مفتوحة شفافة تُمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم بحرية.	.886**	.000	.771**	.000
44	يتم منح الموظفين الموارد اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة.	.856**	.000	.771**	.000
45	تتعامل الإدارة مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلاً من التركيز على العقوبات.	.850**	.000	.745**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.703** - .771**) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من

أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (16): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية

بالمتميز الأول (إعادة الهندسة الإدارية الهندرة)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	المتغير الأول
القيادة والتوجه الاستراتيجي	.799**	.738**	.836**	.731**	.721**	.898**	
الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	.766**	.801**	.722**	.688**	.887**		
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		.836**	.727**	.697**	.883**		
إعادة تصميم العمليات الإدارية			.789**	.766**	.934**		
ثقافة التغيير والإبداع				.832**	.895**		
تمكين الموظفين					.878**		

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول السابق أن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق

الداخلي.

2.6.3. المتغير التابع: الأداء المؤسسي

الجدول (17) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الجانب المالي) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
46	تتمتع الوزارة بكفاءة في استخدام الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	.840**	.000	.737**	.000
47	يتم تخصيص الموازنة بشكل فاعل لدعم الأولويات الاستراتيجية.	.874**	.000	.725**	.000
48	تحقق الوزارة الاستدامة المالية من خلال تنويع مصادر التمويل.	.872**	.000	.761**	.000
49	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري لضمان تحقيق الكفاءة للوزارة.	.879**	.000	.719**	.000
50	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري لضمان تحقيق الفاعلية للوزارة.	.906**	.000	.733**	.000
51	تتم إدارة التكاليف بكفاءة دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة.	.877**	.000	.742**	.000
52	تتمتع الوزارة بالقدرة على إدارة موازنتها بكفاءة لتحقيق الاستدامة المالية.	.882**	.000	.742**	.000
53	تتبع الوزارة استراتيجيات فعالة في ضبط التكاليف لتعظيم العائد من الإنفاق.	.890**	.000	.735**	.000
54	تعتمد الوزارة نظاماً دقيقاً لمراقبة النفقات بما يحقق الكفاءة المالية.	.851**	.000	.699**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة

عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.725** - .761**) وبالتالي تعد فقرات

البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (18) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (المواطنون وبقية أصحاب المصالح) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
55	تتمتع الوزارة بعلاقات إيجابية مع المستفيدين المستهدفين بخدماتها المختلفة.	.855**	.000	.761**	.000
56	تتمتع الوزارة بعلاقات إيجابية مع بقية أصحاب المصالح المستهدفين بخدماتها المختلفة.	.842**	.000	.746**	.000
57	تستجيب الوزارة بسرعة لاحتياجات / توقعات المستفيدين من خدماتها.	.894**	.000	.801**	.000
58	تستجيب الوزارة بكفاءة لاحتياجات / توقعات المستفيدين من خدماتها.	.890**	.000	.790**	.000
59	توفر الوزارة قنوات تواصل فعالة لتعزيز الشفافية لخدمة المستفيدين من خدماتها.	.884**	.000	.774**	.000
60	تلتزم الوزارة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين المستفيدين من خدماتها.	.888**	.000	.779**	.000
61	تلتزم الوزارة بتحسين جودة الخدمات المقدمة لأصحاب المصالح المستهدفين بخدماتها المختلفة.	.864**	.000	.746**	.000
62	يتم قياس رضا المستفيدين من خدمات الوزارة دورياً لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.	.800**	.000	.781**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.746** - 0.801**) وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (19) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
63	تعتمد الوزارة إجراءات عمل واضحة موثقة تضمن جودة العمليات.	0.800**	0.000	0.740**	0.000
64	تتبنى الوزارة ممارسات الحوكمة الرشيدة في تنفيذ عملياتها.	0.853**	0.000	0.798**	0.000
65	تعمل الوزارة على تبسيط الإجراءات للحد من التعقيد الإداري.	0.872**	0.000	0.818**	0.000
66	يتم تقييم أداء العمليات الداخلية بانتظام لضمان التحسين المستمر.	0.872**	0.000	0.812**	0.000
67	يتم تنفيذ العمليات المؤسسية وفق معايير الجودة المعتمدة.	0.860**	0.000	0.800**	0.000
68	هناك تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحسين الأداء المؤسسي.	0.852**	0.000	0.798**	0.000
69	يتم تحليل مؤشرات الأداء الداخلي بشكل دوري لتحسين العمليات.	0.852**	0.000	0.816**	0.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.740** - 0.818**) وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (20) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التعلم والنمو) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
70	توفر الوزارة بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الإبداع.	0.864**	0.000	0.798**	0.000
71	يتمتع الموظفون بفرص تدريبية لتحقيق التطوير المستمر.	0.861**	0.000	0.786**	0.000
72	يوجد نظام واضح لتحفيز الموظفين وفقاً لإنجازاتهم.	0.894**	0.000	0.786**	0.000
73	تتبنى الوزارة سياسات فعالة لجذب الكفاءات المناسبة لأعمالها.	0.888**	0.000	0.792**	0.000
74	تتبنى الوزارة سياسات فعالة للمحافظة على الكفاءات المناسبة لأعمالها.	0.901**	0.000	0.823**	0.000
75	يتم تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التعلم المستمر.	0.871**	0.000	0.819**	0.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.786** - 0.823**) وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (21) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (الجانب المجتمعي) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمغير	الدالة الإحصائية
76	تلتزم الوزارة بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال مبادرات تخدم المجتمع.	.855**	.000	.809**	.000
77	تشارك الوزارة في أنشطة تنمية تعزز من رفاهية المجتمع.	.861**	.000	.790**	.000
78	تلتزم الوزارة بمبادئ الشفافية في تعاملاتها مع المجتمع.	.843**	.000	.802**	.000
79	توفر الوزارة برامج تدعم التنمية المستدامة عبر الممارسات الصديقة للبيئة.	.901**	.000	.793**	.000
80	تدمج الوزارة معايير المسؤولية الاجتماعية في خططها الاستراتيجية.	.890**	.000	.781**	.000
81	تعتمد الوزارة سياسات تدعم الاستدامة البيئية.	.898**	.000	.802**	.000
82	تعتمد الوزارة سياسات تدعم الاستدامة الاجتماعية.	.892**	.000	.821**	.000
83	تحرص الوزارة على تقليل البصمة البيئية لعملياتها المختلفة.	.891**	.000	.800**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته

دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، وتراوحت معاملات الارتباط بين $(.781^{**}-.821^{**})$ وبالتالي تعد فقرات

البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

وليتم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (22): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية

للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)					
الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
الجانب المالي	.784**	.846**	.810**	.787**	.925**
المواطنون وبقية أصحاب المصالح		.814**	.732**	.782**	.895**
العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية			.815**	.821**	.937**
التعلم والنمو				.777**	.909**
الجانب المجتمعي					.910**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

7.3 ثبات الاستبانة

1.7.3 طريقة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

حيث استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة كرونباخ ألفا وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (23) يوضح ذلك.

الجدول (23) معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

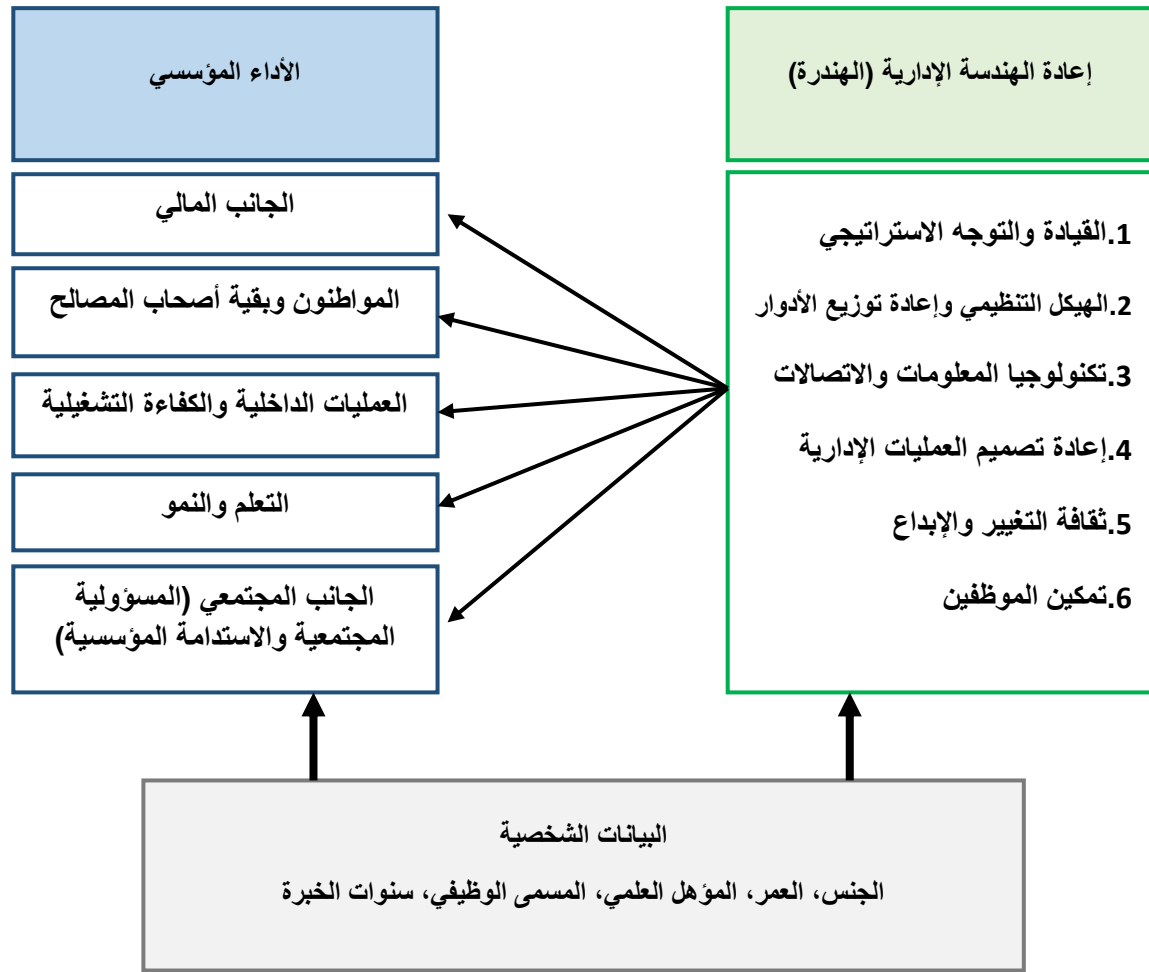
معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد
.963	12	البعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي
.913	5	البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار
.927	6	البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
.953	9	البعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية
.931	7	البعد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع
.923	6	البعد السادس: تمكين الموظفين
.965	45	الدرجة الكلية للمتغير المستقل
.961	9	البعد الأول: الجانب المالي
.951	8	البعد الثاني: المواطنون وبقية أصحاب المصالح
.937	7	البعد الثالث: العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية
.942	6	البعد الرابع: التعلم والنمو
.958	8	البعد الخامس: الجانب المجتمعي
.967	38	الدرجة الكلية للمتغير التابع

يبين الجدول (23) بأن معامل الثبات الكلي (.965) لبعد إعادة الهندسة الإدارية الهندرة، و(.967) لبعد الأداء المؤسسي، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

8.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

1.8.3 أنموذج الدراسة

أعدت الباحثة نموذجاً يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادهما، وذلك استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وكان على النحو الآتي:



الشكل (1): أنموذج الدراسة

من إعداد الباحثة واستناداً إلى عدد من الدراسات السابقة.

إبعاد المتغير المستقل: إعادة الهندسة الإدارية الهندرة، تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة ومنها: (عبيدي وبخاري، 2024)، (مفتاح والسني، 2024)، (قعدان، 2023)، (أبو عيشة، 2022)، (أحمد، 2022)، (حجازي وسلامة، 2021)، (البقوم، 2020)، (الزهراني وغيث، 2019).

إبعاد المتغير التابع: الأداء المؤسسي، تم اعتماد الأبعاد استناداً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعدداً من الدراسات السابقة ومنها: (أبو بكر والسويطي، 2024)، (بركات، 2023)، (عزوز، 2023)، (بن خنifer وأبو خشبة، 2021)، (Trismoyo et al., 2025)، (Ndakanwa et al., 2024).

2.8.3 متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: إعادة الهندسة الإدارية الهندرة وتمثلت أبعادها في (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين)، وتم اختيار هذه الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

2- المتغير التابع: الأداء المؤسسي وتمثلت أبعاده في (الجانب المالي، المواطنون وبقية أصحاب المصالح، العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية، التعلم والنمو، الجانب المجتمعي)، وتم اختيار هذه الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

3- المتغيرات الديمغرافية: تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)
- 3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في المتغيرات الديمغرافية.
- 5- حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- 6- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 عرض نتائج السؤال الأول

2.4 عرض نتائج السؤال الثاني

3.4 عرض نتائج السؤال الثالث

4.4 عرض نتائج السؤال الرابع

5.4 عرض نتائج السؤال الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد، تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطيت للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (موافق نوعاً ما)، ودرجتان عن كل إجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (غير موافق بشدة).

وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(4 = 5 - 1)$ ثم قسمتها على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (24): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جداً
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جداً

الجدول من إعداد الباحثة.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية؟

1.1.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.70	0.746	74.00	مرتفعة
2	البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	3.63	0.772	72.53	مرتفعة
3	البعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية	3.56	0.767	71.25	مرتفعة
4	البعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي	3.55	0.802	70.99	مرتفعة
5	البعد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع	3.44	0.793	68.70	مرتفعة
6	البعد السادس: تمكين الموظفين	3.41	0.820	68.28	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.55	0.702	70.96	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (25) أن واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية

كانت مرتفعة على كافة الأبعاد؛ حيث كانت نسبتها المئوية أكثر ما بين (68.00% - 84.00%)، وكانت

النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.96%).

ويتضح من نتائج الجدول (25) أن واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات

الفلسطينية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفع بمتوسط حسابي قدره

(3.55) وبانحراف معياري (0.702)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.746) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان **البعد السادس: تمكين الموظفين**، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.820).

2.1.4 نتائج البعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول القيادة والتوجه الاستراتيجي					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تحدد الوزارة أهدافاً استراتيجية واضحة لعمليات إعادة الهندسة الإدارية.	3.74	0.888	74.85	مرتفعة
4	تحدد الوزارة رؤية واضحة لإعادة تصميم العمليات الإدارية.	3.63	0.903	72.55	مرتفعة
12	تتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لأجراء التعديلات اللازمة.	3.61	0.893	72.23	مرتفعة
9	يتم التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية وعمليات إعادة تصميم العمليات الإدارية	3.58	0.943	71.69	مرتفعة
2	يتم إجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية للوزارة قبل تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية.	3.58	0.987	71.64	مرتفعة
3	تدعم الوزارة مبادرات إعادة الهندسة الإدارية بشفافية.	3.55	0.965	70.99	مرتفعة
10	يتم تقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه الوزارة عند تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية مع وضع خطط للتعامل معها.	3.52	0.993	70.46	مرتفعة
7	يتم اتخاذ قرارات التغيير في الوزارة بناء على رؤية استراتيجية واضحة.	3.49	0.983	69.81	مرتفعة
8	تحرص الوزارة على إشراك المستفيدين في عمليات تحسين الخدمات المختلفة المقدمة لهم.	3.49	0.983	69.76	مرتفعة
11	يتم إجراء تحليل دقيق للبيئة (الداخلية والخارجية للوزارة) قبل تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية.	3.47	0.982	69.49	مرتفعة
6	توفر الوزارة الموارد اللازمة لدعم إعادة الهندسة الإدارية.	3.46	0.928	69.22	مرتفعة
5	تلتزم الوزارة بتطبيق منهجيات إعادة الهندسة الإدارية بفاعلية.	3.46	0.963	69.22	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.55	0.802	70.99	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (26) أن واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية على البعد الأول "القيادة والتوجه الاستراتيجي" كانت مرتفعة على كافة الفقرات حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية **مرتفعة** بدلالة النسبة المئوية (70.99%).

ويتضح من نتائج الجدول (26) أن الفقرات التي تقيس واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية، وذلك للبعد الأول "القيادة والتوجه الاستراتيجي"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء

تقدير الدرجة الكلية لبعـد (القيادة والتوجه الاستراتيجي)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.55) وبانحراف معياري (0.802)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (1)، ونصت هذه الفقرة على "تحدد الوزارة أهدافاً استراتيجية واضحة لعمليات إعادة الهندسة الإدارية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.888)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (5)، ونصت هذه الفقرة على "تلتزم الوزارة بتطبيق منهجيات إعادة الهندسة الإدارية بفاعلية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.963).

3.1.4 نتائج البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
16	يتم تحديد المسؤوليات بوضوح بعد إعادة الهيكلة.	3.70	0.863	73.94	مرتفعة
15	يتم تحديد الأدوار بوضوح بعد إعادة الهيكلة.	3.69	0.859	73.73	مرتفعة
13	تتم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لدعم إعادة الهندسة الإدارية.	3.61	0.896	72.28	مرتفعة
17	تحرص الوزارة على وجود تكافؤ بين السلطات (الصلاحيات) والمسؤوليات الممنوحة لكل موظف ضمن جميع المستويات الإدارية.	3.58	0.946	71.69	مرتفعة
14	يتم تقليل التعقيد الإداري لتحسين كفاءة العمل.	3.55	0.916	70.99	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.63	0.772	72.53	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (27) أن واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية على البعد الثاني "الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار" كانت مرتفعة على كافة الفقرات حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.53%).

ويتضح من نتائج الجدول (27) أن الفقرات التي تقيس واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية، وذلك للبعد الثاني "الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعـد (الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً،

بمتوسط حسابي قدره (3.63) وبانحراف معياري (0.772)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (16)، ونصت هذه الفقرة على "يتم تحديد المسؤوليات بوضوح بعد إعادة الهيكلة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.863)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (14)، ونصت هذه الفقرة على "يتم تقليل التعقيد الإداري لتحسين كفاءة العمل"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.916).

4.1.4 نتائج البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الترتبة
18	تستخدم الوزارة التكنولوجيا التي تدعم إعادة الهندسة الإدارية.	3.77	0.867	75.44	مرتفعة	1
22	تستثمر الوزارة في التكنولوجيا التي تساعد في تقليل الفاقد.	3.70	0.834	73.94	مرتفعة	2
21	تحولت الوزارة الى استخدام الأنظمة المناسبة لضمان تدفق سلس للمعلومات.	3.69	0.866	73.89	مرتفعة	3
20	اعتمدت الوزارة حلاً تكنولوجياً مبتكرة ساعدت في تعزيز كفاءة العمليات.	3.69	0.892	73.78	مرتفعة	4
19	يوفر نظام المعلومات في الوزارة الدعم اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة.	3.68	0.904	73.51	مرتفعة	5
23	تستثمر الوزارة في التكنولوجيا التي تساعد في زيادة الإنتاجية.	3.67	0.871	73.46	مرتفعة	6
	الدرجة الكلية	3.70	0.746	74.00	مرتفعة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (28) أن واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية على البعد الثالث "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية **مرتفعة** بدلالة النسبة المئوية (74%).

ويتضح من نتائج الجدول (28) أن الفقرات التي تقيس واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية، وذلك للبعد الثالث "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، لمجتمع الدراسة **مرتفعاً**، بمتوسط

حسابي قدره (3.70) وبانحراف معياري (0.746)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (18)، ونصت هذه الفقرة على "تستخدم الوزارة التكنولوجيا التي تدعم إعادة الهندسة الإدارية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.867)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (23)، ونصت هذه الفقرة على "تستثمر الوزارة في التكنولوجيا التي تساعد في زيادة الإنتاجية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.871).

5.1.4 نتائج البعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع إعادة تصميم العمليات الإدارية					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
30	يتم تصميم العمليات بناء على احتياجات المستفيدين .	3.60	0.879	72.06	مرتفعة
24	يتم تحليل العمليات لتحديد الفجوات لإدخال التحسينات الممكنة.	3.59	0.865	71.80	مرتفعة
29	يتم تطبيق التحسينات في العمليات بعد إعادة تصميمها لزيادة فاعلية العمل في الوزارة.	3.59	0.871	71.80	مرتفعة
28	يتم تطبيق التحسينات في العمليات بعد إعادة تصميمها لزيادة كفاءة العمل في الوزارة.	3.58	0.891	71.53	مرتفعة
25	يتم توظيف أدوات/ تقنيات حديثة لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية في الوزارة.	3.56	0.868	71.15	مرتفعة
27	يتم اختصار الإجراءات غير الضرورية لتبسيط العمليات الإدارية في الوزارة.	3.55	0.928	71.10	مرتفعة
32	يتم استخدام ملاحظات جميع أصحاب المصالح لاتخاذ قرارات إعادة الهندسة الإدارية.	3.54	0.943	70.78	مرتفعة
26	يتم إنشاء فرق عمل متخصصة لتطوير / تحسين العمليات الإدارية في الوزارة.	3.53	0.911	70.56	مرتفعة
31	يتم تصميم العمليات بناء على احتياجات جميع أصحاب المصالح الآخرين .	3.53	0.935	70.51	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.56	0.767	71.25	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (29) أن واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية على البعد الرابع "إعادة تصميم العمليات الإدارية" كانت مرتفعة على كافة الفقرات، حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.25%).

ويتضح من نتائج الجدول (29) أن الفقرات التي تقيس واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية، وذلك للبعد الرابع "إعادة تصميم العمليات الإدارية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (إعادة تصميم العمليات الإدارية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.56) وبانحراف معياري (0.767)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (30)، ونصت هذه الفقرة على "يتم تصميم العمليات بناء على احتياجات المستفيدين"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.60) وبانحراف معياري قدره (0.879)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (31)، ونصت هذه الفقرة على "يتم تصميم العمليات بناء على احتياجات جميع أصحاب المصالح الآخرين"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.935).

6.1.4 نتائج البعد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس ثقافة التغيير والإبداع					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
34	يتم توفير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة التغيير.	3.54	0.940	70.78%	مرتفعة
33	يتم تشجيع الموظفين على الإبداع في العمل.	3.50	0.991	70.08%	مرتفعة
38	هناك حرص على نشر الوعي بأهمية التغيير لدوره في تحسين الأداء.	3.50	0.912	70.03%	مرتفعة
37	يتم توفير بيئة العمل التي تشجع التجريب مع التعلم من الأخطاء.	3.40	0.939	68.10%	مرتفعة
39	يجمع المختصون آراء المستفيدين مع تحليلها بشكل منتظم.	3.40	0.952	67.94%	متوسطة
35	يتقبل الموظفون التغييرات التنظيمية بمرونة.	3.37	0.909	67.45%	متوسطة
36	يتقبل الموظفون التغييرات التنظيمية بانفتاح.	3.33	0.959	66.54%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.44	0.793	68.70%	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (30) أن واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية على البعد الخامس "ثقافة التغيير والإبداع" كانت مرتفعة على الفقرات (33، 34، 37، 38) حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (35، 36، 39) حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (52.00%-68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (68.70%).

ويتضح من نتائج الجدول (30) أن الفقرات التي تقيس واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية، وذلك للبعد الخامس "ثقافة التغيير والإبداع"، كانت تقديراتها ما بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (ثقافة التغيير والإبداع)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.44) وبانحراف معياري (0.793)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (34)، ونصت هذه الفقرة على "يتم توفير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة التغيير"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.940)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (36)، ونصت هذه الفقرة على "يتقبل الموظفون التغييرات التنظيمية بانفتاح"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.959).

7.1.4 نتائج البعد السادس: تمكين الموظفين

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد السادس تمكين الموظفين					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الرتبة
41	توفر الوزارة فرص تدريب وتطوير مهني منتظمة لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة.	3.51	0.918	70.19	مرتفعة
44	يتم منح الموظفين الموارد اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة.	3.47	0.949	69.33	مرتفعة
42	تشجع الوزارة الأفكار الجديدة لتحسين العمليات والخدمات.	3.46	0.951	69.17	مرتفعة
43	توفر الوزارة بيئة تواصل مفتوحة شفافة تُمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم بحرية.	3.38	1.003	67.67	متوسطة
40	يتمتع الموظفون بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم دون الحاجة إلى موافقات متعددة.	3.35	0.977	67.02	متوسطة
45	تتعامل الإدارة مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلاً من التركيز على العقوبات.	3.32	0.993	66.33	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.41	0.820	68.28	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (31) أن واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية على البعد السادس "تمكين الموظفين" كانت مرتفعة على الفقرات (41، 42، 44) حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (40، 43، 45) حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (52.00%-68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (68.28%).

ويتضح من نتائج الجدول (31) أن الفقرات التي تقيس واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية، وذلك للبعد السادس "تمكين الموظفين"، كانت تقديراتها ما بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعده (تمكين الموظفين)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.41) وبانحراف معياري (0.820)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (41)، ونصت هذه الفقرة على "توفر الوزارة فرص تدريب وتطوير مهني منتظمة لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.51) وبانحراف معياري قدره (0.918)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (45)، ونصت هذه الفقرة على "تتعامل الإدارة مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلاً من التركيز على العقوبات"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.32) وبانحراف معياري (0.993).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية؟

1.2.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع الأداء المؤسسي					
الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثاني: المواطنون وبقية أصحاب المصالح	3.69	0.749	73.75	مرتفعة
2	البعد الخامس: الجانب المجتمعي	3.62	0.791	72.39	مرتفعة
3	البعد الثالث: العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية	3.60	0.736	71.95	مرتفعة
4	البعد الأول: الجانب المالي	3.53	0.807	70.69	مرتفعة
5	البعد الرابع: التعلم والنمو	3.40	0.885	67.95	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.726	71.35	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (32) أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية، كانت مرتفعة على البعد الأول والثاني والثالث والخامس حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة

على البعد الرابع حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (52.00% - 68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.35%).

ويتضح من نتائج الجدول (32) أنَّ مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية كانت تقديراتها بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.57) وبانحراف معياري (0.726)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الثاني: المواطنون وبقية أصحاب المصالح إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.749) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الرابع: التعلم والنمو، إذ جاء متوسطه الحسابي (3.40) وبانحراف معياري (0.726).

2.2.4 نتائج البعد الأول: الجانب المالي

جدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الجانب المالي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الرتبة
54	تعتمد الوزارة نظاماً دقيقاً لمراقبة النفقات بما يحقق الكفاءة المالية.	3.65	0.908	73.03	مرتفعة	1
46	تتمتع الوزارة بكفاءة في استخدام الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.59	0.928	71.80	مرتفعة	2
52	تتمتع الوزارة بالقدرة على إدارة موازنتها بكفاءة لتحقيق الاستدامة المالية.	3.57	0.888	71.37	مرتفعة	3
53	تتبع الوزارة استراتيجيات فعالة في ضبط التكاليف لتعظيم العائد من الإنفاق.	3.52	0.891	70.40	مرتفعة	4
47	يتم تخصيص الموازنة بشكل فاعل لدعم الأولويات الاستراتيجية.	3.52	0.906	70.46	مرتفعة	5
51	تتم إدارة التكاليف بكفاءة دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة.	3.52	0.909	70.46	مرتفعة	6
49	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري لضمان تحقيق الكفاءة للوزارة.	3.51	0.949	70.13	مرتفعة	7
50	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري لضمان تحقيق الفاعلية للوزارة.	3.49	0.972	69.81	مرتفعة	8
48	تحقق الوزارة الاستدامة المالية من خلال تنويع مصادر التمويل.	3.44	0.959	68.74	مرتفعة	9
الدرجة الكلية		3.53	0.807	70.69	مرتفعة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (33) أنَّ مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الأول "الجانب المالي" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (68.00% - أقل

من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.69%).

ويتضح من نتائج الجدول (33) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الأول "الجانب المالي"، كانت تقديراتها ما بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الجانب المالي)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.53) وبانحراف معياري (0.807)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (54)، ونصت هذه الفقرة على "تعتمد الوزارة نظاماً دقيقاً لمراقبة النفقات بما يحقق الكفاءة المالية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.908)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (48)، ونصت هذه الفقرة "تحقق الوزارة الاستدامة المالية من خلال تنويع مصادر التمويل"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.959).

3.2.4 نتائج البعد الثاني: المواطنون وبقية أصحاب المصالح

جدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني المواطنون وبقية أصحاب المصالح					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
55	تتمتع الوزارة بعلاقات إيجابية مع المستفيدين المستهدفين بخدماتها المختلفة.	3.82	0.849	76.30	مرتفعة
56	تتمتع الوزارة بعلاقات إيجابية مع بقية أصحاب المصالح المستهدفين بخدماتها المختلفة.	3.77	0.805	75.50	مرتفعة
61	تلتزم الوزارة بتحسين جودة الخدمات المقدمة لأصحاب المصالح المستهدفين بخدماتها المختلفة.	3.73	0.831	74.64	مرتفعة
60	تلتزم الوزارة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين المستفيدين من خدماتها.	3.73	0.848	74.58	مرتفعة
59	توفر الوزارة قنوات تواصل فعالة لتعزيز الشفافية لخدمة المستفيدين من خدماتها.	3.69	0.879	73.89	مرتفعة
57	تستجيب الوزارة بسرعة لاحتياجات / توقعات المستفيدين من خدماتها.	3.63	0.890	72.65	مرتفعة
58	تستجيب الوزارة بكفاءة لاحتياجات / توقعات المستفيدين من خدماتها.	3.62	0.870	72.44	مرتفعة
62	يتم قياس رضا المستفيدين من خدمات الوزارة دورياً لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.	3.50	0.966	70.03	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.69	0.749	73.75	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (34) أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الثاني "المواطنون وبقية أصحاب المصالح" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية ما بين

(68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (73.75%).

ويتضح من نتائج الجدول (34) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الثاني "المواطنون وبقية أصحاب المصالح"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (المواطنون وبقية أصحاب المصالح)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.69) وبانحراف معياري (0.749)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (55)، ونصت هذه الفقرة على "تتمتع الوزارة بعلاقات إيجابية مع المستفيدين المستهدفين بخدماتها المختلفة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.849)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (62)، ونصت هذه الفقرة "يتم قياس رضا المستفيدين من خدمات الوزارة دورياً لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.966).

4.2.4 نتائج البعد الثالث: العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية

جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية						
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الرتبة
63	تعتمد الوزارة إجراءات عمل واضحة موثقة تضمن جودة العمليات.	3.71	0.802	74.16	مرتفعة	1
64	تتبنى الوزارة ممارسات الحوكمة الرشيدة في تنفيذ عملياتها.	3.65	0.859	73.03	مرتفعة	2
65	تعمل الوزارة على تبسيط الإجراءات للحد من التعقيد الإداري.	3.61	0.887	72.28	مرتفعة	3
67	يتم تنفيذ العمليات المؤسسية وفق معايير الجودة المعتمدة.	3.60	0.883	71.90	مرتفعة	4
68	هناك تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحسين الأداء المؤسسي.	3.55	0.883	71.10	مرتفعة	5
69	يتم تحليل مؤشرات الأداء الداخلي بشكل دوري لتحسين العمليات.	3.53	0.857	70.56	مرتفعة	6
66	يتم تقييم أداء العمليات الداخلية بانتظام لضمان التحسين المستمر.	3.53	0.875	70.62	مرتفعة	7
	الدرجة الكلية	3.60	0.736	71.95	مرتفعة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (35) أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الثالث "العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00%

- أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.95%).

ويتضح من نتائج الجدول (35) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الثالث "العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.60) وبانحراف معياري (0.736)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (63)، ونصت هذه الفقرة على "تعتمد الوزارة إجراءات عمل واضحة موثقة تضمن جودة العمليات"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.802)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (66)، ونصت هذه الفقرة "يتم تقييم أداء العمليات الداخلية بانتظام لضمان التحسين المستمر"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.875).

5.2.4 نتائج البعد الرابع: التعلم والنمو

جدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع التعلم والنمو

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الرتبة
71	يتمتع الموظفون بفرص تدريبية لتحقيق التطوير المستمر.	3.48	0.958	69.60	مرتفعة	1
75	يتم تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التعلم المستمر.	3.44	0.973	68.85	مرتفعة	2
70	توفر الوزارة بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الإبداع.	3.44	0.973	68.79	مرتفعة	3
74	تتبنى الوزارة سياسات فعالة للمحافظة على الكفاءات المناسبة لأعمالها.	3.39	1.022	67.77	متوسطة	4
73	تتبنى الوزارة سياسات فعالة لجذب الكفاءات المناسبة لأعمالها.	3.36	1.034	67.18	متوسطة	5
72	يوجد نظام واضح لتحفيز الموظفين وفقاً لإنجازاتهم.	3.28	1.073	65.52	متوسطة	6
	الدرجة الكلية	3.40	0.885	67.95	متوسطة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (36) أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الرابع "التعلم والنمو" كانت مرتفعة على الفقرات (70، 71، 75) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (68.00%-

84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (72، 73، 74) حيث بلغت نسبتها المئوية ما بين (52.00%-
68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية
(67.95%).

ويتضح من نتائج الجدول (36) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الرابع "التعلم والنمو"، كانت تقديراتها ما بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (التعلم والنمو)، لمجتمع الدراسة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.40) وبانحراف معياري (0.885)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (71)، ونصت هذه الفقرة على "يتمتع الموظفون بفرص تدريبية لتحقيق التطوير المستمر"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.48) وبانحراف معياري قدره (0.958)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (72)، ونصت هذه الفقرة "يوجد نظام واضح لتحفيز الموظفين وفقاً لإنجازاتهم"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.28) وبانحراف معياري (1.073).

4.2.4 نتائج البعد الخامس: الجانب المجتمعي

جدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس الجانب المجتمعي					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
76	تلتزم الوزارة بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال مبادرات تخدم المجتمع.	3.69	0.888	73.89	مرتفعة
78	تلتزم الوزارة بمبادئ الشفافية في تعاملاتها مع المجتمع.	3.64	0.927	72.82	مرتفعة
80	تدمج الوزارة معايير المسؤولية الاجتماعية في خططها الاستراتيجية.	3.63	0.866	72.65	مرتفعة
82	تعتمد الوزارة سياسات تدعم الاستدامة الاجتماعية.	3.63	0.885	72.55	مرتفعة
77	تشارك الوزارة في أنشطة تنمية تعزز من رفاهية المجتمع.	3.61	0.902	72.28	مرتفعة
79	توفر الوزارة برامج تدعم التنمية المستدامة عبر الممارسات الصديقة للبيئة.	3.61	0.942	72.28	مرتفعة
81	تعتمد الوزارة سياسات تدعم الاستدامة البيئية.	3.58	0.906	71.53	مرتفعة
83	تحرص الوزارة على تقليل البصمة البيئية لعملياتها المختلفة.	3.56	0.886	71.15	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.62	0.791	72.39	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (37) أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الخامس "الجانب المجتمعي" كانت مرتفعة على كافة الفقرات حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل

من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.39%).

ويتضح من نتائج الجدول (37) أن الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية على البعد الخامس "الجانب المجتمعي"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الجانب المجتمعي)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.62) وبانحراف معياري (0.791)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (76)، ونصت هذه الفقرة على "تلتزم الوزارة بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال مبادرات تخدم المجتمع"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.888)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (83)، ونصت هذه الفقرة على "تحرص الوزارة على تقليل البصمة البيئية لعملياتها المختلفة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.886).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما أثر إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بأبعدها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) في الأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، المواطنون وبقية أصحاب المصالح، العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية، التعلم والنمو، الجانب المجتمعي) للوزارات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية.

وانبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بأبعدها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) في الجانب المالي للوزارات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (38) يبين النتائج.

جدول (38): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والجانب المالي في الوزارات الفلسطينية

أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي	.761**	.000	معنوية
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	.732**	.000	معنوية
البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.700**	.000	معنوية
البعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية	.759**	.000	معنوية
البعد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع	.764**	.000	معنوية
البعد السادس: تمكين الموظفين	.780**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.837**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (38) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والجانب المالي للوزارات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($.837^{**}$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) زاد مستوى الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لدى المجتمع ككل في الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Linear Regression باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في الجانب المالي من خلال إبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
تمكين الموظفين	.608	.607	576.200	.000	.780	.768	24.004	.000
القيادة والتوجه الاستراتيجي	.690	.689	412.580	.000	.414	.417	9.906	.000
الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	.705	.703	294.396	.000	.211	.220	4.319	.000
ثقافة التغيير والإبداع	.714	.711	229.490	.000	.181	.185	3.309	.001

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد تمكين الموظفين في الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد تمكين الموظفين (.608) تقريباً، وهذا يعني أن بعد تمكين الموظفين يفسر ما نسبته (60%) تقريباً من التباين في الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير القيادة والتوجه الاستراتيجي على الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعد القيادة والتوجه الاستراتيجي (.690) تقريباً، وهذا يعني أن القيادة والتوجه الاستراتيجي تفسر ما نسبته (69%) تقريباً من التباين في الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير بعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار في الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار (.705) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار يفسر ما نسبته (71%) تقريباً من التباين في الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، وكما وجد تأثير لبعد ثقافة التغيير والإبداع في الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد ثقافة التغيير والإبداع (.714) تقريباً، وهذا يعني أن بعد ثقافة التغيير والإبداع يفسر ما نسبته

(71%) تقريباً من التباين في الجانب المالي لدى الوزارات الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بعد الجانب المالي يتسم بالصلاحيية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بأبعادها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) في المواطنين وبقية أصحاب المصالح للوزارات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (40) يبين النتائج.

جدول (40): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة

الإدارية (الهندرة) والمواطنون وبقية أصحاب المصالح في الوزارات الفلسطينية			
أبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)			
البعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي	.702**	.000	معنوية
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	.706**	.000	معنوية
البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.722**	.000	معنوية
البعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية	.750**	.000	معنوية
البعد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع	.717**	.000	معنوية
البعد السادس: تمكين الموظفين	.738**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.807**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (40) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والمواطنين وبقية أصحاب المصالح للوزارات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.807^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما

ارتفعت أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) زاد مستوى المواطنين وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لدى المجتمع ككل في المواطنين وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في المواطنون وبقية أصحاب المصالح من خلال إبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة الذالة المحسوبة (ف)	مستوى الذالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الذالة لقيمة (ت)
إعادة تصميم العمليات الإدارية	.563	.562	477.361	.000	.750	.733	21.849	.000
تمكين الموظفين	.627	.625	311.355	.000	.396	.362	8.008	.000
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.645	.642	223.639	.000	.247	.248	4.312	.000
الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	.654	.651	174.244	.000	.170	.165	3.145	.002

** دالة إحصائية عند مستوى الذالة ($0.01\alpha \geq$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية في المواطنين وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعء إعادة تصميم العمليات الإدارية (.563). تقريباً، وهذا يعني أن بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية يفسر ما نسبته (56%) تقريباً من التباين في المواطنون وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير تمكين الموظفين

على المواطنين وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد تمكين الموظفين (0.627). تقريباً، وهذا يعني أن تمكين الموظفين تفسّر ما نسبته (63%) تقريباً من التباين في المواطنين وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير بعـد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المواطنين وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (0.645). تقريباً، وهذا يعني أن بعـد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يفسّر ما نسبته (65%) تقريباً من التباين في المواطنين وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، وكما وجد تأثير لبعـد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار في المواطنون وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار (0.654). تقريباً، وهذا يعني أن بعـد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار يفسّر ما نسبته (65%) تقريباً من التباين في المواطنين وبقية أصحاب المصالح لدى الوزارات الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بعـد المواطنين وبقية أصحاب المصالح يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

3.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصّها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بأبعدها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية للوزارات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (42) يبين النتائج.

جدول (42): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والعمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية في الوزارات الفلسطينية

العمليات	أبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
الداخلية	البعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي	.749**	.000	معنوية
	البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الادوار	.738**	.000	معنوية
	البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.725**	.000	معنوية
والكفاءة التشغيلية	البعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية	.782**	.000	معنوية
	البعد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع	.745**	.000	معنوية
	البعد السادس: تمكين الموظفين	.757**	.000	معنوية
	الدرجة الكلية	.837**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (42) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والعمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية للوزارات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = 0.837$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) زاد مستوى العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لدى المجتمع ككل في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية من خلال إبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
إعادة تصميم العمليات الإدارية	.612	.611	585.065	.000	.782	.751	24.188	.000
تمكين الموظفين	.672	.670	379.466	.000	.382	.343	8.251	.000
الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	.692	.690	276.599	.000	.240	.229	4.889	.000
القيادة والتوجه الاستراتيجي	.698	.694	212.334	.000	.149	.137	2.590	.010

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد تمكين الموظفين (.612) تقريباً، وهذا يعني أن بعد تمكين الموظفين يفسّر ما نسبته (61%) تقريباً من التباين في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير تمكين الموظفين على العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد تمكين الموظفين (.672) تقريباً، وهذا يعني أن تمكين الموظفين تفسّر ما نسبته (67%) تقريباً من التباين في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير بعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار (.692) تقريباً، وهذا يعني أن بعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار يفسّر ما نسبته (69%) تقريباً من التباين في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية،

وكما وجد تأثير لبعـد القيادة والتوجه الاستراتيجي في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد القيادة والتوجه الاستراتيجي (0.698). تقريباً، وهذا يعني أن بعـد القيادة والتوجه الاستراتيجي يفسّر ما نسبته (70%) تقريباً من التباين في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية لدى الوزارات الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بعـد العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية يتسم بالصلاحيـة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

4.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بأبعدها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) في التعلم والنمو للوزارات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (44) يبين النتائج.

جدول (44): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة

الإدارية (الهندرة) والتعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية

أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعـد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي	.734**	.000	معنوية
البعـد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الادوار	.687**	.000	معنوية
البعـد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.684**	.000	معنوية
البعـد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية	.764**	.000	معنوية
البعـد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع	.780**	.000	معنوية
البعـد السادس: تمكين الموظفين	.823**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.833**	.000	معنوية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

التعلم
والنمو

يتضح من نتائج الجدول (44) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والتعلم والنمو للوزارات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (**0.833)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) زاد مستوى التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لدى المجتمع ككل في التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Linear (Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (45): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في التعلم والنمو من خلال إبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
تمكين الموظفين	.677	.676	775.917	.000	.823	.888	27.855	.000
إعادة تصميم العمليات الإدارية	.719	.718	474.505	.000	.323	.372	7.528	.000
ثقافة التغيير والإبداع	.728	.726	329.303	.000	.184	.206	3.410	.001
القيادة والتوجه الاستراتيجي	.735	.732	255.213	.000	.157	.173	3.112	.002

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد تمكين الموظفين في التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد تمكين الموظفين (.677) تقريباً، وهذا يعني أن بعد تمكين الموظفين يفسر ما نسبته (68%) تقريباً من التباين في التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير إعادة تصميم العمليات الإدارية على التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعـد

إعادة تصميم العمليات الإدارية (0.719). تقريباً، وهذا يعني أن إعادة تصميم العمليات الإدارية تفسّر ما نسبته (72%) تقريباً من التباين في التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير بعد ثقافة التغيير والإبداع في التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعد ثقافة التغيير والإبداع (0.728). تقريباً، وهذا يعني أن بعد ثقافة التغيير والإبداع يفسّر ما نسبته (73%) تقريباً من التباين في التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، وكما وجد تأثير لبعد القيادة والتوجه الاستراتيجي في التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد القيادة والتوجه الاستراتيجي (0.735). تقريباً، وهذا يعني أن بعد القيادة والتوجه الاستراتيجي يفسّر ما نسبته (74%) تقريباً من التباين في التعلم والنمو لدى الوزارات الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بعد التعلم والنمو يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

5.3.4 الفرضية الفرعية الخامسة التي نصّها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بأبعدها (القيادة والتوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، ثقافة التغيير والإبداع، تمكين الموظفين) في الجانب المجتمعي للوزارات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (46) يبين النتائج.

جدول (46): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين إعادة الهندسة

الإدارية (الهندرة) والجانب المجتمعي في الوزارات الفلسطينية

أبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)			
البعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي	.703**	.000	معنوية
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	.703**	.000	معنوية
البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.682**	.000	معنوية
البعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية	.731**	.000	معنوية
البعد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع	.724**	.000	معنوية
البعد السادس: تمكين الموظفين	.728**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.795**	.000	معنوية

الجانب المجتمعي

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (46) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والجانب المجتمعي للوزارات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($.795^{**}$)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) زاد مستوى الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، والعكس صحيح. ولفحص مدى إسهام أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لدى المجتمع ككل في الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Linear Regression باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (47): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في

الجانب المجتمعي من خلال إبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
إعادة تصميم العمليات الإدارية	.535	.534	426.901	.000	.731	.754	20.662	.000
تمكين الموظفين	.603	.600	280.527	.000	.405	.390	7.932	.000
الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار	.625	.622	204.861	.000	.254	.260	4.667	.000
ثقافة التغيير والإبداع	.632	.628	158.195	.000	.174	.174	2.730	.007

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية في الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد إعادة تصميم العمليات الإدارية (535). تقريباً، وهذا يعني أن بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية يفسّر ما نسبته (54%) تقريباً من التباين في الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير تمكين الموظفين على الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعد تمكين الموظفين (603). تقريباً، وهذا يعني أن تمكين الموظفين يفسّر ما نسبته (60%) تقريباً من التباين في الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، وفيما يخص تأثير بعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الادوار في الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد لبعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الادوار (625). تقريباً، وهذا يعني أن بعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الادوار يفسّر ما نسبته (63%) تقريباً من التباين في الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، وكما وجد تأثير لبعد ثقافة التغيير والإبداع في الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد ثقافة التغيير والإبداع (632). تقريباً، وهذا يعني أن بعد ثقافة التغيير والإبداع يفسّر ما نسبته (63%) تقريباً من التباين في الجانب المجتمعي لدى الوزارات الفلسطينية، ونلاحظ أيضاً أن بعد الجانب المجتمعي يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) للوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مجتمع الدراسة حول إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) للوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات المستجيبين تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في الوزارات الفلسطينية، والجدول (48) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (48): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين حول إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	1.223	1	1.223	2.411	0.122
العمر	1.014	2	0.507	1.000	0.369
المؤهل العلمي	0.128	2	0.064	0.126	0.881
المسمى الوظيفي	0.113	2	0.057	0.112	0.895
سنوات الخبرة	0.173	3	0.058	0.114	0.952
الخطأ (البواقي)	153.165	302	0.507		
الكلية	4878.574	373			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (48) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والأداء المؤسسي لدى الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، حيث كانت جميع قيم (F) المحسوبة مصحوبة بمستويات دلالة (Sig.) أعلى من مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مجتمع الدراسة حول الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات المستجيبين تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في الوزارات الفلسطينية، والجدول (49) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (49): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	1.099	1	1.099	2.021	0.156
العمر	1.595	2	0.798	1.466	0.232
المؤهل العلمي	0.312	2	0.156	0.286	0.751
المسمى الوظيفي	0.138	2	0.069	0.126	0.881
سنوات الخبرة	0.575	3	0.192	0.352	0.787
الخطأ (البواقي)	164.262	302	0.544		
الكلية	4943.037	373			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (49) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول الأداء المؤسسي لدى الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، حيث كانت جميع قيم (F) المحسوبة مصحوبة بمستويات دلالة (Sig.) أعلى من مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

2.5 التوصيات

3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة للنتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها والمتمثلة إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) والأداء المؤسسي، ولأسئلة الدراسة، وفرضياتها وكذلك عرضاً للتوصيات المقترحة، وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

تظهر النتائج في جدول (25) أن واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الوزارات الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الوزارات الفلسطينية يسير في مسار إيجابي عمومًا، حيث تظهر النتائج تفوقاً واضحاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يعكس استثماراً جاداً في البنية التحتية الرقمية كأساس لعملية التحول الإداري، وهذا يظهر توجهات الحكومات الفلسطينية المتعاقبة في التحول الرقمي والأتمتة للخدمات المختلفة التي تقدمها الوزارات الفلسطينية، كما أن هناك توازناً ملحوظاً بين الأبعاد المختلفة للهندرة، مع تفاوت طفيف في درجات التطبيق يظهر طبيعة الأولويات التنفيذية، ويُلاحظ أن الأبعاد الهيكلية والتقنية (الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات) قد حظيت بأعلى الدرجات، في حين جاءت الأبعاد المتعلقة بالعنصر البشري (ثقافة التغيير وتمكين الموظفين) في مراتب متأخرة نسبياً، مما قد يشير إلى أن عملية التحول تركز حالياً على الجوانب النظامية والتقنية أكثر من التركيز على البعد الثقافي والسلوكي.

كما يظهر الترتيب النسبي للأبعاد وجود تناغم بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ العملي، حيث جاءت القيادة الاستراتيجية في موقع متقدم، مما يؤكد أن عملية التغيير تسير وفق رؤية واضحة، ومع ذلك فإن الفروق الطفيفة بين الأبعاد المختلفة تدل على أن التطبيق الشامل لإعادة الهندسة الإدارية ما زال في مرحلة النضج، مع حاجة لتعزيز التكامل بين جميع مكونات النظام الإداري لتحقيق التحول الكامل، ويشير الأداء المتقارب للأبعاد إلى وجود منهجية متكاملة في التطبيق، مع إمكانية لتعزيز بعض الجوانب ولا سيما تلك المرتبطة بالعامل البشري لضمان نجاح مستدام لعملية التغيير، وهذا التوازن النسبي بين الأبعاد المختلفة يظهر فهماً شاملاً لمتطلبات إعادة الهندسة الإدارية، مع تركيز أكبر على الجوانب التي يمكن تحقيق نتائج سريعة فيها، في حين تحتاج الجوانب الثقافية والسلوكية إلى مزيد من الوقت والجهد لترسيخها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (عبيدي وبخاري، 2024)، (أبو عيشة، 2022)، (الطيرة والبرناوي، 2022)، (الموسوي، 2021)، (حجازي وسلامة، 2021)، (البقوم، 2020)، التي أظهرت نتائجها مستويات مرتفعة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (مفتاح والسنفي، 2024)، (قعدان، 2023)، (أحمد، 2022)، (الزهراني وغيث، 2019)، التي كانت نتائجها متوسطة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

1.1.1.5 تفسير نتائج البعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي

تبين نتائج جدول (26) أن واقع تطبيق القيادة والتوجه الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية كان بدرجة مرتفعة، وتُعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تتبنى نهجاً استراتيجياً واضحاً في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، حيث يظهر التزامها بتحديد أهداف ورؤى محددة لتحسين العمليات، مما يظهر وعياً مؤسسياً بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي، وتشير استجابات الباحثين إلى أن القيادة الإدارية تولي اهتماماً كبيراً لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقييم المخاطر المحتملة، مما يدل على

اتباع منهجية علمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يُلاحظ وجود جهود لتعزيز الشفافية في دعم مبادرات التغيير، والتنسيق بين الأهداف الاستراتيجية وإعادة تصميم العمليات، مما يسهم في تحقيق تكاملية التطبيق، ومع ذلك فإن بعض الجوانب مثل توفير الموارد اللازمة والالتزام الكامل بالمنهجيات جاءت بمستويات قريبة من المتوسط نسبياً، مما قد يظهر وجود معوقات تنظيمية أو موارد محدودة تؤثر على الجانب التطبيقي، وثم أن مشاركة المستفيدين في عمليات التحسين، على الرغم من أهميتها، لم تصل إلى المستوى المأمول، مما قد يُعزى إلى ثقافة تنظيمية تحتاج إلى مزيد من التعزيز في مجال تفعيل المشاركة المجتمعية، وعموماً تُظهر النتائج أن الوزارات تسير في مسار التطوير الإداري، لكنها بحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب لضمان تحقيق التكامل والاستدامة في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (عبيدي وبخاري، 2024)، (الموسوي، 2021)، (حجازي وسلامة، 2021)، (البقوم، 2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبُعد القيادة والتوجه الاستراتيجي، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (قعدان، 2023)، (أحمد، 2022)، (الزهراني وغيث، 2019)، التي بينت نتائجها مستوى متوسط لبُعد القيادة والتوجه الاستراتيجي.

2.1.1.5 تفسير نتائج البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار

أظهرت نتائج جدول (27) أن واقع تطبيق بُعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار بدرجة مرتفعة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تمتلك وعياً مؤسسياً بأهمية تطوير الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات إعادة الهندسة الإدارية، حيث يظهر التزامها بإعادة تصميم الهياكل وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بعد عمليات إعادة الهيكلة، مما يظهر حرصاً على تعزيز الشفافية والكفاءة في توزيع المهام، كما تشير النتائج إلى وجود جهود لتحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظفين، مما يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية ووضوح آليات العمل، ومع ذلك فإن انخفاض متوسط

الاستجابة وأن كانت مرتفعة فيما يتعلق بتقليل التعقيد الإداري مقارنة بباقي الفقرات قد يظهر وجود بعض التحديات في تبسيط الإجراءات أو مقاومة التغيير من قبل بعض الوحدات الإدارية، وكذلك النمط البيروقراطي المتبع في كافة الوزارات الفلسطينية والتسلسل الإداري في التواصل وإنجاز العمليات، مما يستدعي تعزيز ثقافة التطوير المستمر وتبني آليات أكثر مرونة في إدارة العمليات، وعموماً تُظهر النتائج أن الوزارات تسعى جاهدة لمواءمة هياكلها التنظيمية مع متطلبات التطوير الإداري، مع وجود فرص لتحسين بعض الجوانب لضمان تحقيق التكامل بين الهياكل المُعاد تصميمها والأهداف الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (أبو عيشة، 2022)، (الطيرة والبرناوي، 2022)، (الموسوي، 2021)، (حجازي وسلامة، 2021)، (البقوم، 2020)، (الزهراني وغيث، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لُبعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، وبالمقابل اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (مفتاح والسنفي، 2024)، (قعدان، 2023)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لُبعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار.

3.1.1.5 تفسير نتائج البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بينت نتائج جدول (28) أن واقع تطبيق بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية قد أدركت الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم عمليات إعادة الهندسة الإدارية، حيث يظهر التزام واضح بتبني حلول تكنولوجيا متطورة تساهم في تحسين كفاءة العمليات وتسهيل تدفق المعلومات، كما أن هناك تركيزاً خاصاً على الاستثمار في أنظمة تقنية تهدف إلى تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، مما يعكس فهماً عميقاً للعلاقة بين التكنولوجيا والتحسين المستمر للأداء المؤسسي، كما تشير النتائج إلى نجاح نسبي في تحول الوزارات نحو أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة، مع وجود توجه نحو اعتماد حلول مبتكرة

تسهم في تبسيط الإجراءات ورفع مستوى الخدمات، ومع ذلك فإن التفاوت الطفيف في متوسطات الاستجابة بين البنود المختلفة قد يظهر وجود بعض التحديات في تحقيق التكامل الكامل بين جميع مكونات النظام التكنولوجي، أو اختلاف في درجة التقدم في تطبيق هذه الحلول بين الإدارات المختلفة، ويُلاحظ أن أعلى متوسط كان لاستخدام التكنولوجيا الداعمة لإعادة الهندسة الإدارية، مما يؤكد أن القيادة الإدارية تدرك أهمية البنية التحتية التكنولوجية كأساس لعملية التحول المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (عبيدي وبخاري، 2024)، (قعدان، 2023)، (أبو عيشة، 2022)، (الطيرة والبرناوي، 2022)، (حجازي وسلامة، 2021)، (الزهراني وغيث، 2019)، التي أظهرت مستوى مرتفع لُبُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (مفتاح والسفني، 2024)، (أحمد، 2022)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لُبُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4.1.1.5 تفسير نتائج البعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية

أظهرت نتائج جدول (29) أن واقع تطبيق بُعد إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تبذل جهوداً ملحوظة في مجال إعادة تصميم العمليات الإدارية، حيث يظهر اهتمام واضح بمواءمة هذه العمليات مع احتياجات المستفيدين، مما يظهر توجهاً نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة، ويبدو أن هناك منهجية متبعة في تحليل العمليات القائمة وتحديد نقاط التحسين، مع حرص على توظيف الأدوات الحديثة في عملية إعادة التصميم، ووجود آلية لتنفيذ التحسينات المقررة، سواء لزيادة الفاعلية أو الكفاءة، مع محاولة جادة لاختصار الإجراءات غير الضرورية، ومع ذلك فإن الترتيب النسبي للفقرات يكشف أن بعض الجوانب مثل إنشاء فرق عمل متخصصة وتصميم العمليات بناء على احتياجات جميع أصحاب المصلحة قد حصلت على تقييم أقل مقارنة بغيرها، مما قد يظهر وجود تحديات

في التنسيق بين الأطراف المختلفة أو محدودية في الموارد المخصصة لهذه الجوانب، كما أن استخدام ملاحظات أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات، رغم أهميته، جاء في مراتب متأخرة نسبياً، مما قد يشير إلى حاجة لتعزيز آليات المشاركة والتغذية الراجعة، ويُلاحظ أن أعلى متوسط كان لتصميم العمليات بناء على احتياجات المستفيدين، مما يؤكد توجه الوزارات نحو تحسين تجربة المواطن، بينما جاءت الجوانب المتعلقة بالتكامل مع جميع أصحاب المصلحة في مراتب متدنية، وهو ما قد يستدعي تعزيز الشمولية في عملية إعادة التصميم، وعموماً تظهر النتائج التزاماً بمبادئ الهندرة في إعادة تصميم العمليات، مع وجود فرص لتحسين بعض الجوانب لضمان شمولية وكفاءة أكبر في التطبيق.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (قعدان، 2023)، (أبو عيشة، 2022)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لُبعد إعادة تصميم العمليات الإدارية، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة (مفتاح والسفني، 2024)، التي أظهرت مستوى متوسط لُبعد تطبيق إعادة تصميم العمليات الإدارية.

5.1.1.5 تفسير نتائج البعد الخامس: ثقافة التغيير والإبداع

تبين نتائج جدول (30) أن واقع تطبيق بُعد ثقافة التغيير والإبداع درجته مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تبذل جهوداً واضحة في تعزيز ثقافة التغيير والإبداع، حيث يظهر اهتمام ملحوظ بتوفير البرامج التدريبية التي تهدف إلى ترسيخ هذه الثقافة بين الموظفين، وتشير النتائج إلى وجود بيئة تشجع على الإبداع في العمل مع حرص على نشر الوعي بأهمية التغيير كأداة لتحسين الأداء، مما يظهر توجهًا إيجابيًا نحو تبني مفاهيم التطوير التنظيمي، ومع ذلك يلاحظ أن بعض الجوانب المتعلقة بقبول الموظفين للتغييرات التنظيمية جاءت بمستويات متوسطة، مما قد يظهر وجود بعض التحديات في تعميق ثقافة التغيير على المستوى الفردي، أو حاجة إلى مزيد من الوقت لاستيعاب التحولات الإدارية، كما أن جمع آراء المستفيدين وتحليلها، على الرغم من أهميته، جاء في مرتبة متأخرة نسبياً، مما قد يشير إلى حاجة

لتعزيز آليات المشاركة والتواصل مع الجمهور ، ويبدو أن هناك تفاوتاً بين الجانب النظري المتمثل في توفير البرامج التدريبية ونشر الوعي، والجانب التطبيقي المتعلق بتقبل الموظفين الفعلي للتغيير، مما يستدعي تعزيز الجسور بين السياسات الموضوعية وتأثيرها الميداني، وعموماً تُظهر النتائج وجود أساس جيد لثقافة التغيير، مع حاجة لتعميق هذا التوجه وترسيخه في الممارسات اليومية لضمان استدامة التحول الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حجازي وسلامة، 2021)، (البقوم، 2020)، التي أظهرت مستوى مرتفع لُبعد ثقافة التغيير والإبداع، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (مفتاح والسنفي، 2024)، (أحمد، 2022)، (الزهراني وغيث، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لتطبيق بُعد ثقافة التغيير والإبداع.

6.1.1.5 تفسير نتائج البعد السادس: تمكين الموظفين

أظهرت نتائج جدول (31) أن واقع تطبيق بُعد تمكين الموظفين بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تبدي اهتماماً ملحوظاً بتمكين الموظفين كأحد الركائز الأساسية لعملية إعادة الهندسة الإدارية، حيث يظهر التزام واضح بتوفير فرص التدريب والتطوير المهني المنتظمة، مما يظهر إدراكاً لأهمية تنمية القدرات البشرية في تحقيق التحول المؤسسي، وتشير النتائج إلى وجود بيئة تشجع الابتكار وتحسين العمليات، مع توفير نسبي للموارد اللازمة لأداء المهام، مما يساهم في تعزيز الكفاءة الوظيفية، كما يلاحظ أن بعض الجوانب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة للموظفين وحرية التعبير عن الآراء جاءت بمستويات متوسطة، وهذا يظهر وجود هرمية إدارية تقليدية أو ثقافة تنظيمية تحتاج إلى مزيد من المرونة، ثم أن التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم، رغم أهميته في تعزيز ثقافة التحسين المستمر، جاء في مرتبة متأخرة نسبياً، مما قد يشير إلى حاجة لتطوير آليات أكثر فاعلية لإدارة الأخطاء وتقبل التجربة والخطأ.

ويبدو أن هناك تفاوتاً بين الجانب المتعلق بتنمية المهارات بواسطة التدريب، الذي حظي بتقييم مرتفع، والجانب المتعلق بمنح الصلاحيات والاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما قد يظهر تحفظاً في تفويض السلطات أو حاجة إلى مزيد من الثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة، وبشكل عام تُظهر النتائج توجهاً إيجابياً نحو تمكين الموظفين، مع وجود فرص لتعزيز بعض الجوانب لتحقيق التوازن الأمثل بين التنمية المهنية والاستقلالية في العمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة كل من (حجازي وسلامة، 2021)، (البقوم، 2020)، التي أظهرت مستوى مرتفع لبُعد تمكين الموظفين، وفي المقابل تختلف مع نتيجة دراسة كل من (مفتاح والسنفي، 2024)، (أحمد، 2022)، (الزهراني وغيث، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لبُعد تمكين الموظفين، وفي ذات السياق اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الموسوي، 2021)، التي كانت نتيجة تطبيق بُعد تمكين الموظفين بدرجة مرتفعة جداً.

وتعزو الباحثة تفوق بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المرتبة الأولى إلى أن التحول الرقمي أصبح أولوية استراتيجية للحكومة الفلسطينية في إطار سعيها لمواكبة التطورات العالمية، حيث تمتلك الوزارات رؤية واضحة لأهمية التكنولوجيا كعامل تمكين رئيسي لعملية التحول الإداري، كما أن الطبيعة الملموسة للاستثمارات التكنولوجية وسهولة قياس نتائجها مقارنة بالأبعاد الأخرى ساهمت في تسريع وتيرة التطبيق ووضوح تأثيرها، إضافة إلى توفر الدعم الفني والمالي من جهات مانحة لهذا المجال تحديداً مما عزز من قدرة المؤسسات على تحقيق تقدم ملموس فيه.

أما بالنسبة لرتبة بُعد تمكين الموظفين التي كانت بالمرتبة الأخيرة رغم نتيجته المرتفعة، فتُعزى الباحثة إلى أن التحول في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري يتطلب وقتاً أطول مقارنة بالتغييرات الهيكلية أو التقنية، كما أن طبيعة البيئة الحكومية التقليدية التي تتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات

وعدم التفويض الكافي للصلاحيات تشكل عائقاً أمام تحقيق التمكين الكامل للموظفين، رغم الجهود المبذولة في مجال التدريب والتطوير التي تفسر حصوله على نتيجة مرتفعة نسبياً لكنها الأقل بين الأبعاد الأخرى.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

أظهرت النتائج في جدول (32) أن مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية يتميز بمستوى جيد عموماً، حيث يظهر تفوق واضح في الأبعاد المتعلقة بالتفاعل مع المواطنين وأصحاب المصلحة والمسؤولية المجتمعية، مما يظهر أولوية هذه الجوانب في العمل الحكومي، وتشير النتائج إلى وجود توازن نسبي بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي، مع تفاوت يظهر طبيعة الأولويات والظروف التي تعمل فيها هذه الوزارات. ويلاحظ أن الأبعاد الخارجية المرتبطة بالعلاقة مع المجتمع والمستفيدين قد حصلت على أعلى الدرجات، في حين جاءت الأبعاد الداخلية مثل الجانب المالي والتعلم والنمو في مراتب متأخرة نسبياً، مما قد يظهر تركيزاً أكبر على تحسين الصورة الخارجية وخدمة المواطنين مقارنة بالتحسينات الداخلية، كما أن حصول بعد التعلم والنمو على درجة متوسطة يشير إلى وجود تحديات في بناء القدرات المؤسسية والاستثمار في الموارد البشرية، وهو ما يحتاج إلى مزيد من الاهتمام لضمان استدامة الأداء.

ويبدو أن هناك انسجاماً بين مستويات الأداء في مختلف الأبعاد، حيث تتراوح جميعها في المستوى المرتفع ما عدا بعد التعلم والنمو، مما يظهر قدرة هذه الوزارات على الحفاظ على توازن أدائها رغم التحديات، وبشكل عام تُظهر النتائج كفاءة مؤسسية ملحوظة، مع وجود فرص لتحسين بعض الجوانب الداخلية لتعزيز التطور ومواكبة كافة المتغيرات المحيطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الفقيه، 2025)، (كحله، 2024)، (أبو بكر والسويطي، 2024)، (بركات، 2023)، (عزوز، 2023)، (غريب، 2021)، (بن خنifer وأبو خشبة، 2021)، (حسين،

(2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لمستوى الأداء المؤسسي، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سراع، 2025)، (خميس، 2024)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط للأداء المؤسسي.

1.2.1.5 تفسير نتائج البعد الأول: الجانب المالي

أظهرت نتائج جدول (33) أن مستوى الأداء المالي للوزارات الفلسطينية كان بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تمتلك نظاماً مالياً متطوراً إلى حد كبير، حيث يظهر التزام واضح بتحقيق الكفاءة المالية بواسطة آليات دقيقة لمراقبة النفقات وضبط التكاليف، وتشير النتائج إلى وجود قدرة ملحوظة على إدارة الموازنة بشكل يحقق التوازن بين متطلبات الخدمات المقدمة والضوابط المالية، مع حرص على توجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية، ومع ذلك يلاحظ أن بعض الجوانب مثل تنوع مصادر التمويل جاءت بمستويات أقل نسبياً، مما قد يظهر تحديات خارجية تتعلق بظروف البيئة السياسية والاقتصادية التي تعمل فيها هذه الوزارات بشكل خاص والحكومة الفلسطينية بشكل عام.

ويبدو أن هناك تركيزاً على الجوانب التشغيلية للإدارة المالية أكثر من الجوانب الاستراتيجية طويلة المدى، حيث حصلت فقرات الرقابة وتقييم الأداء على درجات مرتفعة، في حين جاءت قضية الاستدامة المالية وتنوع مصادر التمويل في مراتب متأخرة، وهذا التفاوت قد يظهر طبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية في البيئة الفلسطينية، التي تتطلب موازنة دقيقة بين متطلبات تقديم الخدمات وضغوط الموارد المالية المحدودة، وعموماً تُظهر النتائج نضجاً في النظام المالي الحكومي، مع وجود فرص لتعزيز الجوانب الاستراتيجية لضمان استدامة أكبر للأداء المالي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الفقيه، 2025)، (حسين، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً للبُعد المالي، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سراع، 2025)،

(غريب، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط، وبذات السياق اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (كحله، 2024)، (عزوز، 2023)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً جداً للبُعد المالي.

2.2.1.5 تفسير نتائج البعد الثاني: المواطنون وبقية أصحاب المصالح

أظهرت النتائج في جدول (34) أن مستوى بُعد المواطنين وبقية أصحاب المصالح كان بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تولي اهتماماً كبيراً لتعزيز علاقاتها مع المواطنين وأصحاب المصلحة، حيث يظهر التزام واضح ببناء شراكات إيجابية معهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وكذلك وجود بيئة عمل تشجع الشفافية والتواصل الفعال، مع حرص على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، مما يظهر توجهًا نحو تبني مفاهيم التميز في تقديم الخدمات الحكومية، ومع ذلك، يلاحظ أن بعض الجوانب المتعلقة بقياس رضا المستفيدين جاءت بمستويات أقل نسبياً مقارنة بباقي الفقرات، مما قد يظهر وجود بعض التحديات في تطبيق آليات التقييم الدوري أو محدودية في استثمار نتائج هذه التقييمات في عملية التحسين المستمر، ثم أن سرعة وكفاءة الاستجابة للاحتياجات، رغم كونها مرتفعة، جاءت في مراتب متأخرة، وهو ما قد يشير إلى حاجة لتعزيز الكفاءة التشغيلية في بعض الإدارات، وعموماً تُظهر النتائج وعياً مؤسسياً بأهمية إرضاء أصحاب المصلحة، مع وجود فرص لتحسين بعض الجوانب لضمان استدامة هذه العلاقات وتعظيم أثرها على جودة الخدمات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الفقيه، 2025)، (عزوز، 2023)، (حسين، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبُعد المستفيدين أو العملاء، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سراع، 2025)، (خميس، 2024)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لبُعد المستفيدين أو العملاء، وبذات السياق اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (كحله، 2024)، (بركات، 2023)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً جداً لبُعد المستفيدين أو العملاء.

3.2.1.5 تفسير نتائج البعد الثالث: العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية

تبين نتائج جدول (35) أن مستوى العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية كانت بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تمتلك نظاماً متقدماً لإدارة العمليات الداخلية، حيث يظهر التزام واضح بتبني أفضل الممارسات في هذا المجال، وكذلك وجود منهجية عمل منظمة تعتمد على توثيق الإجراءات وضمان جودة العمليات، مع حرص على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتبسيط الإجراءات الإدارية، مما يظهر نضجاً في النظام التشغيلي لهذه الوزارات، ويلاحظ أن بعض الجوانب المتعلقة بالتقييم الدوري للأداء والتنسيق بين الإدارات جاءت بمستويات أقل نسبياً مقارنة بباقي الفقرات، مما قد يظهر وجود بعض التحديات في تحقيق التكامل الكامل بين الوحدات التنظيمية أو محدودية في استثمار نتائج التقييمات في عملية التحسين المستمر، ثم أن تحليل مؤشرات الأداء على الرغم من أهميته، جاء في مرتبة متأخرة، وهو ما قد يشير إلى حاجة لتعزيز آليات القياس والمتابعة، وبشكل عام تُظهر النتائج كفاءة تشغيلية مرتفعة، مع وجود فرص لتحسين بعض الجوانب لضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز في العمليات الداخلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الفقيه، 2025)، (كحله، 2024)، (غريب، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبُعد العمليات الداخلية، وفي المقابل تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (سراع، 2025)، (خميس، 2024)، (عزوز، 2023)، (حسين، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً لبُعد العمليات الداخلية.

4.2.1.5 تفسير نتائج البعد الرابع: التعلم والنمو

تظهر نتائج جدول (36) أن مستوى التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تبذل جهوداً واضحة في مجال التعلم والنمو المؤسسي، وإن كانت هذه الجهود تحتاج إلى مزيد من التعزيز لتحقيق المستويات المأمولة، كما تشير النتائج إلى وجود

وعي بأهمية تطوير الموارد البشرية، حيث تظهر نسب مرتفعة في توفير فرص التدريب وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، مما يظهر حرصاً على تنمية معارف ومهارات الموظفين، ومع ذلك يلاحظ أن بعض الجوانب المتعلقة بسياسات جذب الكفاءات ونظام التحفيز جاءت بمستويات متوسطة، مما قد يظهر وجود تحديات في ظروف العمل أو الموارد المخصصة لهذه الجوانب.

كما يبدو أن هناك تفاوتاً بين الجانب المتعلق بتنمية المهارات بواسطة التدريب، والذي حظي بتقييم مرتفع، والجانب المتعلق بتحفيز الموظفين وجذب الكفاءات، مما قد يظهر حاجة إلى تطوير سياسات أكثر فاعلية في إدارة المواهب، ثم أن درجة الاستجابة الكلية التي جاءت في المستوى المتوسط تشير إلى أن عملية التحول نحو مؤسسات متعلمة ما زالت في مراحل تطورها، مع وجود فرص لتعزيز البنية التحتية للتعلم المؤسسي وربطها بشكل أكثر فاعلية باستراتيجيات التحفيز والاحتفاظ بالكفاءات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سراع، 2025)، (خميس، 2024)، (حسين، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لبُعد التعلم والنمو، وفي المقابل اختلفت مع نتيجة دراسة كل من (الفقيه، 2025)، (كحل، 2024)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً لبُعد التعلم والنمو.

5.2.1.5 تفسير نتائج البعد الخامس: الجانب المجتمعي

أظهرت نتائج جدول (37) أن مستوى الجانب المجتمعي للوزارات الفلسطينية كان بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية تتبنى نهجاً متكاملأً تجاه مسؤولياتها المجتمعية، حيث يظهر التزام واضح بدمج مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في الممارسات المؤسسية، وتشير النتائج إلى وجود وعي مؤسسي بأهمية التفاعل الإيجابي مع المجتمع، بواسطة مبادرات تنموية وأنشطة تعزز الرفاهية المجتمعية، مع حرص على تطبيق مبادئ الشفافية في التعامل مع مختلف الفئات المجتمعية.

ويلاحظ أن أعلى متوسطات كانت للجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والشفافية، في حين جاءت المؤشرات البيئية مثل تقليل البصمة البيئية في مراتب متأخرة نسبياً، مما قد يظهر أولوية القضايا الاجتماعية المباشرة في البيئة الفلسطينية، ثم أن تقارب النتائج بين مختلف الفقرات يشير إلى وجود سياسات متوازنة تجاه الجوانب المجتمعية والبيئية، مع تركيز أكبر على المبادرات ذات الأثر المجتمعي المباشر، كما يبدو أن هناك تكاملاً بين الجانب الاستراتيجي والتطبيقي في هذا البعد، حيث تظهر النتائج التزاماً عملياً بترجمة المبادئ إلى برامج ومبادرات ملموسة، ومع ذلك فإن التفاوت الطفيف بين المؤشرات قد يظهر حاجة لمزيد من التركيز على الجوانب البيئية لتحقيق التوازن الأمثل بين الأبعاد المختلفة للمسؤولية المجتمعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (كحله، 2024)، (عزوز، 2023)، (غريب، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفعاً لبُعد الجانب المجتمعي، وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بركات، 2023)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً لبُعد الجانب المجتمعي.

وتعزو الباحثة تفوق بُعد المواطنين وأصحاب المصلحة في المرتبة الأولى إلى أن البيئة الفلسطينية تتميز بحساسية عالية تجاه احتياجات المواطنين نتيجة الظروف السياسية والاجتماعية والأمنية الخاصة، مما جعل هذه الوزارات تولي أولوية قصوى لتعزيز ثقة المجتمع ورضاه عن الخدمات المقدمة، ثم أن طبيعة العمل الحكومي التي تركز على تقديم الخدمات جعلت من هذا البعد محوراً أساسياً في تقييم الأداء، حيث يتم قياس نجاح المؤسسات الحكومية بشكل مباشر بواسطة رضا المستفيدين ومدى استجابتها لتوقعاتهم.

أما بالنسبة لاحتلال بُعد التعلم والنمو المرتبة الأخيرة، فتُعزى الباحثة إلى أن عملية تطوير الموارد البشرية والتحول نحو المؤسسات المتعلمة تحتاج إلى استثمارات طويلة الأمد وثقافة تنظيمية داعمة، وهي أمور تتطلب وقتاً أطول مقارنة بالأبعاد الأخرى. ثم أن الظروف الاقتصادية الصعبة والتحديات السياسية قد تؤثر

على القدرة على توفير برامج تطوير مستدامة للموظفين، رغم الجهود المبذولة في هذا المجال والتي تفسر حصوله على نتيجة متوسطة.

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

1.3.1.5 تفسير نتائج الفرع الأول ومناقشته

أظهرت النتائج في الجدول (38) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بعد الجانب المالي وأبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) كافة في الوزارات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات التأثير الدال إحصائياً كان بعد تمكين الموظفين الذي يفسر (60%) من التباين، وبعد القيادة والتوجه الاستراتيجي الذي يفسر (69%) من التباين، وبعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار الذي يفسر (71%) من التباين، وبعد ثقافة التغيير والإبداع الذي يفسر (71%) من التباين في الجانب المالي، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الجانب المالي غير داخلة في أداة الدراسة حسب نتائج جدول (39)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير بين أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في بعد الجانب المالي إحدى أبعاد الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تمكين الموظفين والقيادة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وثقافة التغيير تشكل عناصر أساسية في تحسين الكفاءة المالية، حيث يسهم تفويض الصلاحيات ووضوح الرؤية الاستراتيجية ومرونة الهياكل التنظيمية وتقبل التغيير في تعزيز القدرة على إدارة الموارد المالية بشكل أكثر فاعلية، كما أن هذه الأبعاد مجتمعة تخلق بيئة عمل محفزة تزيد من إنتاجية الموظفين وتقلل من الهدر المالي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للوزارات الحكومية.

وفي المقابل حسب جدول (39)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم العمليات الإدارية)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى بعد

الجانب المالي، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير التكنولوجيا وإعادة تصميم العمليات على الجانب المالي قد يكون غير مباشر أو يحتاج لفترة زمنية أطول لظهور نتائجه الملموسة، حيث إن الاستثمار في التكنولوجيا وإعادة هندسة العمليات يتطلب تكاليف مبدئية عالية قبل أن تظهر فوائده المالية على المدى المتوسط والبعيد، كما أن طبيعة العمل الحكومي قد تقلل من الأثر المباشر لهذه العوامل على الأداء المالي في الأجل القصير.

2.3.1.5 تفسير نتائج الفرع الثاني ومناقشته

أظهرت النتائج في الجدول (40) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بعد المواطنون وبقية أصحاب المصالح وأبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) كافة في الوزارات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات التأثير الدال إحصائياً كان بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية الذي يفسر (56%) من التباين، وبعد تمكين الموظفين الذي يفسر (63%) من التباين، وبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يفسر (65%) من التباين، وبعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار الذي يفسر (65%) من التباين في المواطنين وبقية أصحاب المصالح، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى المواطنون وبقية أصحاب المصالح غير داخلة في أداة الدراسة حسب نتائج جدول (41)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير بين أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في بعد المواطنين وبقية أصحاب المصالح إحدى أبعاد الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إعادة تصميم العمليات الإدارية وتمكين الموظفين وتطوير البنية التكنولوجية وإعادة هيكلة الأدوار التنظيمية تشكل عوامل حاسمة في تحسين تجربة المستفيدين، حيث تسهم هذه العناصر مجتمعة في تبسيط الإجراءات ورفع كفاءة الخدمات المقدمة وتعزيز سرعة الاستجابة

لاحتياجات المواطنين وأصحاب المصلحة، كما أن هذه الأبعاد العملية تترجم بشكل مباشر إلى تحسينات ملموسة في جودة الخدمات ورضا المستفيدين، مما يفسر تأثيرها الكبير على هذا البعد من الأداء المؤسسي. وفي المقابل حَسَبَ جدول (41)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (القيادة والتوجه الاستراتيجي، ثقافة التغيير والإبداع)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى بعد المواطنين وبقية أصحاب المصالح، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير الرؤية الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على علاقة الوزارات بالمستفيدين يكون غالباً غير مباشر وبطيئاً، حيث يحتاج هذا النوع من التغيير المؤسسي إلى وقت أطول ليعكس آثاره على جودة الخدمات ورضا العملاء، كما أن طبيعة العمل الحكومي قد تجعل العلاقة مع المواطنين أكثر ارتباطاً بالجوانب التشغيلية المباشرة مثل كفاءة العمليات وجودة الخدمات، أكثر من ارتباطها بالسياسات الاستراتيجية العليا أو القيم الثقافية للوزارة.

3.3.1.5 تفسير نتائج الفرع الثالث ومناقشته

أظهرت النتائج في الجدول (42) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بعد العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية وكافة أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات التأثير الدال إحصائياً كان بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية الذي يفسر (61%) من التباين، وبعد تمكين الموظفين الذي يفسر (67%) من التباين، وبعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار الذي يفسر (69%) من التباين، وبعد القيادة والتوجه الاستراتيجي الذي يفسر (70%) من التباين في العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية غير داخلة في أداة الدراسة حسب نتائج جدول (43)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير بين أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في بعد العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية إحدى أبعاد الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إعادة تصميم العمليات وتمكين الموظفين وإعادة هيكلة الأدوار والقيادة الاستراتيجية تشكل عوامل مترابطة تعمل بشكل تكاملي لتحسين الكفاءة التشغيلية، حيث يسهم تبسيط الإجراءات وتوضيح الأدوار ووجود رؤية استراتيجية واضحة في تعزيز تدفق العمل وتقليل التكرار والهدر، كما أن تمكين الموظفين يزيد من مسؤوليتهم تجاه تحسين العمليات اليومية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي للوزارة.

وفي المقابل حسب جدول (43)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثقافة التغيير والإبداع)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى بعد العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير التكنولوجيا على العمليات الداخلية قد يحتاج إلى وقت أطول ليعكس آثاره الكاملة، حيث إن تطبيق الأنظمة التكنولوجية الجديدة يتطلب فترة تكيف وتدريب، وأما ثقافة التغيير والإبداع فغالباً ما يكون تأثيرها غير مباشر على الكفاءة التشغيلية، حيث تركز أكثر على الجوانب السلوكية والتنظيمية التي تحتاج لوقت أطول لترجمتها إلى تحسينات عملية ملموسة في الأداء اليومي.

4.3.1.5 تفسير نتائج الفرع الرابع ومناقشته

أظهرت النتائج في الجدول (44) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بعد التعلم والنمو وكافة أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات التأثير الدال إحصائياً كان بعد تمكين الموظفين الذي يفسر (68%) من التباين، وبعد إعادة تصميم العمليات الإدارية الذي يفسر (72%) من التباين، وبعد ثقافة التغيير والإبداع الذي يفسر (73%) من التباين، وبعد القيادة والتوجه الاستراتيجي الذي يفسر (74%) من التباين في التعلم والنمو، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التعلم والنمو غير داخلة في أداة الدراسة حسب نتائج جدول (45)، وهذا

يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير بين أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في بعد التعلم والنمو إحدى أبعاد الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تمكين الموظفين وإعادة تصميم العمليات وثقافة التغيير والقيادة الاستراتيجية تشكل منظومة متكاملة لتعزيز التعلم المؤسسي، حيث يسهم تفويض الصلاحيات وتبسيط الإجراءات والبيئة المحفزة للإبداع والرؤية الواضحة في خلق مناخ تنظيمي يدعم التطوير المستمر للمهارات وتبادل المعرفة، كما أن هذه العوامل مجتمعة تخلق حافزاً لدى العاملين للابتكار والتجريب والتعلم من التجارب، مما ينعكس إيجاباً على النمو المؤسسي.

وفي المقابل حسب جدول (45)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى بعد التعلم والنمو، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا على التعلم المؤسسي يكون غالباً غير مباشر، حيث أن التغييرات الهيكلية والتقنية تحتاج إلى وقت لترجمتها إلى ممارسات تعلم فعالة، كما أن تأثيرها قد يكون مشروطاً بوجود ثقافة تنظيمية داعمة أولاً، وقد تعكس هذه النتيجة أيضاً أن عمليات التعلم التنظيمي في القطاع الحكومي تعتمد أكثر على العوامل البشرية والقيادية منها على العوامل الهيكلية والتقنية البحتة.

5.3.1.5 تفسير نتائج الفرع الخامس ومناقشته

أظهرت النتائج في الجدول (46) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بعد الجانب المجتمعي وكافة أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في الوزارات الفلسطينية، وأن المتغيرات ذات التأثير الدال إحصائياً كان بعد إعادة تصميم العمليات الإدارية الذي يفسر (54%) من التباين، وبعد تمكين الموظفين الذي يفسر (60%) من التباين، وبعد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار الذي يفسر (63%)

من التباين، وبعد ثقافة التغيير والإبداع الذي يفسر (63%) من التباين في الجانب المجتمعي، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الجانب المجتمعي غير داخلة في أداة الدراسة حسب نتائج جدول (47)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير بين أبعاد إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في بعد الجانب المجتمعي إحدى أبعاد الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إعادة تصميم العمليات وتمكين الموظفين وإعادة هيكلة الأدوار وثقافة التغيير تشكل عوامل حيوية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الحكومية، حيث يسهم تبسيط الإجراءات وتوضيح الأدوار وتمكين العاملين وخلق بيئة إبداعية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع وزيادة فعالية البرامج المجتمعية، كما أن هذه العوامل مجتمعة تزيد من قدرة المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات المجتمع وتطلعاته، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المجتمعي.

وفي المقابل حسب جدول (47)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (القيادة والتوجه الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى بعد الجانب المجتمعي، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير الرؤية الاستراتيجية والتقنية على الأداء المجتمعي يكون غالباً غير مباشر وبطيئاً، حيث يحتاج هذا النوع من التغيير إلى وقت أطول لترجمته إلى ممارسات مجتمعية ملموسة، كما أن طبيعة العمل المجتمعي تركز أكثر على الجوانب التطبيقية والتفاعل المباشر مع احتياجات المواطنين، والتي تتأثر بشكل أكبر بالعمليات اليومية وثقافة المؤسسة منها بالسياسات العليا أو البنية التقنية.

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

أظهرت نتائج جدول (48) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية على المتغيرات الديمغرافية كافة.

وتفسر الباحثة هذه النتائج على النحو الآتي:

1. **الجنس:** تعزو الباحثة نتيجة عدم وجود فروق إلى أن عملية إعادة الهيكلة الإدارية في الوزارات الفلسطينية تم تصميمها بطريقة مؤسسية شاملة، لا تفرق بين الموظفين حسب النوع الاجتماعي. فإجراءات التغيير التنظيمي وإعادة تصميم العمليات تطال الجميع بشكل متساو.
2. **العمر:** تبرر الباحثة عدم وجود فروق إلى أن طبيعة التغييرات المصاحبة للهندرة تم تطبيقها بشكل تدريجي ومصاحب ببرامج توعوية شاملة، مما قلل من الفجوة بين الأجيال في تقبل هذه التغييرات. كما أن اعتماد الهندرة على التقنيات الحديثة لم يكن حكرًا على الفئات العمرية الصغيرة، إذ يتم تدريب جميع الموظفين بغض النظر عن أعمارهم على هذه الأنظمة الجديدة.
3. **المؤهل العلمي:** تفسر الباحثة عدم وجود فروق في مختلف المستويات التعليمية إلى أن تطبيق الهندرة في الوزارات يركز على المهارات العملية أكثر من المؤهلات الأكاديمية. فإعادة تصميم العمليات الإدارية تعتمد على معايير أداء موحدة تناسب مختلف المستويات التعليمية، مع توفير برامج تدريبية تساوي بين حملة المؤهلات المختلفة في فهم وتطبيق هذه التغييرات.
4. **المسمى الوظيفي:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق إلى أن شمولية تطبيق الهندرة على المستويات الإدارية كافة جعلت تأثيره متجانسًا بين مختلف الفئات الوظيفية. فالتغييرات في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار تطال جميع الموظفين من مختلف التخصصات والمواقع الإدارية بشكل متوازن.

5. سنوات الخدمة: تعلق الباحثة عدم وجود فروق إلى أن سياسة التدرج في تطبيق الهندرة ومراعاة الخبرات السابقة تسهم في تقبل الموظفين ذوي الخبرات المختلفة لهذه التغييرات. كما أن برامج إدارة التغيير المصاحبة لعملية إعادة الهندسة تراعي الفروق الفردية في الخبرات، مما يقلل من تأثير هذا المتغير على تقييمات الموظفين.

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

أظهرت نتائج جدول (48) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية على المتغيرات الديمغرافية كافة.

وتفسر الباحثة هذه النتائج على النحو الآتي:

1. الجنس: تعزو الباحثة نتيجة عدم وجود فروق إلى أن مؤشرات قياس الأداء في الوزارات تعتمد على معايير موضوعية ومؤسسية لا ترتبط بالنوع الاجتماعي. فآليات التقييم والمتابعة الموحدة تطبق بشكل محايد على جميع الموظفين، مما أدى إلى تجانس التقييمات بين الذكور والإناث.
2. العمر: تبرر الباحثة عدم وجود فروق إلى أن نظام تقييم الأداء المؤسسي يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية واضحة لا تتأثر بالخبرات العمرية المختلفة. فمعايير الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات تطبق بشكل موحد على جميع الفئات العمرية العاملة في الوزارات.
3. المؤهل العلمي: تفسر الباحثة عدم وجود فروق في مختلف المستويات التعليمية إلى أن مؤشرات الأداء المؤسسي تقيس مخرجات العمل الجماعي أكثر من التركيز على القدرات الفردية المرتبطة

بالمؤهلات الأكاديمية. فآليات التقييم تعتمد على أداء الوحدات الإدارية ككل، مما قلل من تأثير المستوى التعليمي للموظفين على هذه التقييمات.

4. **المسمى الوظيفي:** تعزو الباحثة عدم وجود فروق إلى أن نظام قياس الأداء المؤسسي صمم ليكون شاملاً لجميع المستويات الوظيفية، حيث يركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة ككل أكثر من التركيز على أداء الوظائف الفردية، وهذا النهج الشمولي ساهم في تجانس التقييمات بين مختلف المسميات الوظيفية.

5. **سنوات الخدمة:** تعلق الباحثة عدم وجود فروق إلى أن معايير تقييم الأداء المؤسسي تعتمد على مؤشرات الحاضر والمستقبل أكثر من التركيز على الخبرات السابقة. فأنظمة القياس الحديثة تركز على النتائج المتحققة والمستهدفات المستقبلية، مما جعل تقييمات الموظفين متقاربة بغض النظر عن سنوات خبراتهم.

2.5 التوصيات

1. إنشاء نظام آلي (منصة رقمية) لجمع وتحليل آراء المستفيدين بشكل دوري وفعال، مع إشراك فرق متعددة التخصصات لتحويل النتائج إلى خطط تحسين ملموسة.
2. تبني استراتيجية التغيير التشاركي عبر إشراك الموظفين في تصميم وقيادة التغييرات التنظيمية، مع تعزيز ثقافة التعلم المستمر عبر ورش عمل وحوافز ملموسة.
3. إنشاء نظام تواصل تفاعلي متعدد القنوات (رقمية ووجاهية) مع ضمان الحماية من التبعات السلبية، لتعزيز حرية التعبير وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين.
4. تبني نظام الإطار الذكي للتفويض الذي يُحدد مستويات الصلاحيات بناءً على كفاءة الموظفين وطبيعة المهام، مع دعمه بآليات رقابة وتقييم لضمان التوازن بين المرونة والمساءلة.

5. إنشاء نظام التقارير الذكية للأخطاء الذي يحوّل الأخطاء إلى دروس مستفادة عبر توثيقها وتحليلها بشكل استباقي، مع ربطها بخطط التحسين وتكريم المبادرات الإصلاحية.
6. تفعيل نظام متكامل لإدارة المواهب يركز على الاحتفاظ بالكفاءات من خلال سياسات استباقية تشمل التطوير الوظيفي، التحفيز المادي والمعنوي، وقياس الرضا الوظيفي.
7. إنشاء استراتيجية جاذبة للكفاءات تعتمد على تحسين صورة الوزارة كصاحب عمل مفضل، وتقديم حزمة توظيف، ومزايا مادية ومعنوية، مع تبني تقنيات توظيف حديثة تستهدف المواهب المناسبة.
8. تطوير نظام تحفيز متكامل قائم على الأداء يعتمد على معايير موضوعية قابلة للقياس، مع ربط المكافآت بالإنجازات الفعلية، وضمان الشفافية في التقييم، وتنويع أدوات التحفيز لتشمل المادي والمعنوي والوظيفي.

3.5 الدراسات المستقبلية

1. أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي.
2. استراتيجيات تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات الحكومية.
3. تأثير القيادة التحويلية على نجاح إعادة الهندسة الإدارية.
4. تقييم أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة.
5. تأثير الشفافية المالية على ثقة المجتمع في المؤسسات الحكومية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أحمد، حمدان احمد. (2022). إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 28(2): 437-477
<https://doi.org/10.21608/jfss.2022.259553.477>
- الأطرش، ذكرى. (2022). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أبو الناعم، عبد الحميد. (2017). بناء منظمات وقادة المستقبل، منشورات جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- بدر، فاطمة والصباع، معاذ. (2020). أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- بركات، (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 24(2)، 241-266.
<https://doi.org/10.21608/jpsa.2023.295865>
- بشارت، أحمد. (2022). أثر الهندرة وإدارة الموارد البشرية في أداء موظفي وزارة الأوقاف الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- أبو بكر، أحمد السويطي، شبلي. (2024). أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين وزارة الاتصال والاقتصاد الرقمي أنموذجاً، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 9(21): 161-192
<https://doi.org/10.33977/1760-009-021-009>
- بصنوي محمد والغريب هشام. (2014)، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد، جدة، السعودية.
- البقوم، مصعب. (2020). أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي في الشركة الدولية للدواء في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
- بن خنifer، غادة وأبو خشبة، عبد العال. (2021). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح (دراسة ميدانية)، المجلة العربية للإدارة، 41(1): 81-94
<https://doi.org/10.21608/aja.2021.150961>
- الجعيفري، كرار. (2024). هندرة الموارد البشرية وأثرها على الاداء التنظيمي، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، 7(2): 1-18.
- جمال الدين، يخلف ومحمد، حامدي. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، 15(1): 192-214.
- حجازي، محمود وسلامة، سلامة. (2021). إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 6(16): 70-88.
<https://doi.org/10.33977/1760-006-016-005>
- الحجاي، إيهاب. (2024). الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 10(3): 2061-2089.

حسين، أيمن وكريمة، قطاي. (2022). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.

الحطامي، وحيد والأشول، محمد. (2024). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية صنعاء، مجلة جامعة البيضاء، 36-15: (4)6 <https://doi.org/10.56807/buj.v6i4.658>

الحميدي، مفلح وسلامة، صبحي وكافي، مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات الهندرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحيدري، أمين. (2024). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 39: (39): 679-649.

الخطيب، عاتكة وأبو خيران، أشرف. (2024). معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإداريين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(5): 28-1 <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A020124>

الدراويش، محمد. (2024). إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الدرمكي، عبد الله والظافري، حسن. (2017). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ط1، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

دغوظ، تمارا. (2020). أثر استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

رمضان، محمد حسين. (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(1)، 76-28. <https://doi.org/10.21608/jces.2019.69158>

الزهراني، فائزة بنت فلاح ومحمد، غيث بن علي. (2019). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية — دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(1)، 28-1 <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E211018>

الساعدي، مؤيد، (2020). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سراع، شاكر. (2025). دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 44: 773-742 <https://doi.org/10.55074/hesj.vi44.1308>

سعد، أثير. (2025). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي حالة دراسية جامعة حائل، مجلة الآداب، 13(1): 306-271.

السقا، منذر وحمد، عبد الرحمن. (2023). أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(3): 66-27.

سلامة، سلامة. (2025). أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل أحداث 7 أكتوبر، المجلة العربية للإدارة، 46(4): 18-1. <https://doi.org/10.21608/aja.2025.337929.1751>

- الشوابكه، سحر. (2022). تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، 5(50): 1475-1469.
- شوملي، سهير. (2021). أثر الهندسة الإدارية الهندرة على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، 8(1): 52-23.
- الشياب، أحمد وأبو حمور. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصرن، رعد وديوب، أيمن. (2018). نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- طالب، مصطفى. (2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية الجامعة المستنصرية العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(117): 274-255. <https://doi.org/10.33095/jeas.v26i117.1814>
- الطيرة، خالد والبرناوي، هبة. (2022). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 22(8)، 604-631. <https://doi.org/10.51992/2229-000-008-022>
- عبد الغني، محمد. (2016). الجودة في إدارة وتقييم الأداء، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عبيدي، صالح وبخاري، محمد. (2024). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمات الصحية، المجلة العربية للنشر العلمي، 7(74): 357-324. <https://doi.org/10.36571/ajsp7421>
- عزريل، بلال والفريخه، هاله. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الزراعي الفلسطيني، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 115(115): 87-66. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.115.2024.1294>
- عزوز، ليلية. (2023). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عسيري، إيمان. (2024). العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة (اعلم)، 35(35): 110-73.
- العفيفي، جمال وعربي، محمد ورياض، عبيد. (2023). دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية الإلكترونية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(4): 561-590.
- علوان، نوفل وكاظم، هناء. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى المدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(118): 335-336. <https://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.118.22>
- علي، نايبة. (2022). ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 15(2): 242-199.
- أبو عيشة، محمود. (2022). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(14): 70-70. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S050122>

- غريب، سهى. (2021). دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- غلام، محمد. (2022). درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، مجلة كلية التربية الأساسية، 28(117): 1055-1070.
- الفرا، ماجد وحجازي، بسام وأبو ماضي، كامل. (2017). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصاد والأعمال، 25(1): 1-15.
- الفقيه، منال. (2025). تقييم دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 39(1)، 1281-1231.
- <https://doi.org/10.21608/sjrbs.2025.309258.1742>
- فياض، أحمد والنداوي، محمد والركيباوي، علاء والدليمي، عمر. (2024). أثر تطبيق نموذج التميز الأوربي على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد، إدارة، 31(1): 50-7.
- القرشي، سوزان والسلمي، نهر. (2022). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية وتحقيق رؤية المملكة 2030 دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة فرع المحاكم الإدارية والمالية والتنفيذية بمدينة جدة، المجلة العربية للإدارة، 42(4): 323-342.
- قعدان، مهند. (2023). دور هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- كافي، مصطفى. (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- كحله، أشرف. (2024). أثر الثقافة التسويقية على تحسين الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 54(4): 104-53.
- <https://doi.org/10.21608/jsec.2024.395925>
- الكرخي، مجيد. (2020). مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللبدي، نزار. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- أبو ماضي، كامل. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين.
- محمد، أمجاد. (2024). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي من منظور الاستدامة في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية، الفكر المحاسبي، 28(3): 144-192.
- مزهوده، نور الدين وقرزه، إسمهان. (2018). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 2(2): 59-80.
- مشعل، علي. (2024). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تطوير الأداء في الوزارات الفلسطينية بين الواقع والمطلوب، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- مفتاح، محمد والسنفي، عبد الله. (2024). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء-اليمن، المجلة العربية للإدارة، 45(2): 20-1.
- <https://doi.org/10.21608/aja.2024.283289.1627>
- الملا، عبد الرحمن والياسري، مها. (2017). دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(109): 69-91.

الموسوي، هادي. (2021). عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة النظم الادارية وتأثيرها في تعزيز التوجه الاستراتيجي دراسة تطبيقية في عدد من المؤسسات المصرفية في محافظة بابل، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(2): 414-439.

ناصر، علي. (2025). الهندسة الإدارية، الكاف للنشر والترجمة، القاهرة، مصر.

نظير، هنادي. (2018)، إدارة المنظمات غير الربحية، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

النمر، سعود وخاشقجي، هاني ومحدود، محمد وحمزاي، محمد. (2019). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط9، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية.

النمس، تامر وعلماء، أسامة. (2023). العلاقة بين إعادة الهندسة وجودة الخدمة-دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، 41(3): 1-69.

نوفل، ملاك. (2024). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين توظيف أهداف التنمية المستدامة والأداء المؤسسي للهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

يعقوب، حسنية. (2022). أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

Afshar, M. Z., & Shah, M. H. (2025). Performance evaluation using balanced scorecard framework: Insights from a public sector case study. *Int. J. Hum. Soc*, 5(1), 40-47.

Agirre-Aramburu, I., Freundlich, F., & Blázquez-Díaz, T. (2024). The perspective of managers on integrating HR practices to increase organizational performance in SME firms: An analysis of the interaction effect. *Intangible Capital*, 20(1), 215. <https://doi.org/10.3926/ic.2418>

AL-Hameed, R. A. (2023). The effect of re-engineering administrative processes in achieving competitive advantage: An analytical study of the opinions of a sample of workers in the General Company for Iraqi Ports. *International Journal of Multidisciplinary Comprehensive Research*, 2(4), 42–50. <https://doi.org/10.54660/IJMCR.2023.2.4.42-50>

Al-Wosabi, A. Q. A., & Houssaini, A. (2024). Role of the administrative processes re-engineering in improving the service quality provided by Public Telecommunication Corporation in Yemen. *Seybold Report Journal*, 19(3), 74–100.

Bako, Y. A., & Banmeke, M. B. (2019). The impact of business process re-engineering on organizational performance (A study of commercial banks and micro-finance banks in Ilaro). *Journal of Management and Technology [JORMATECH]*, 5(1), 1–14.

- Daryono, D., Setyawati Gunawan, R., & Setyorini Gunawan, D. (2024). The role of professional culture; Enhancing engagement and organizational performance in islamic social entrepreneurship. *Contaduría y Administración*, 70(2), 499. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2025.5029>
- Elapatha, V. W., & Jehan, S. N. (2020). An Analysis of the Implementation of Business Process Re-engineering in Public Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 114. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040114>
- Genty, K. I., Atiku, S. O., & Villet, H. J. (2025). Business Process Re-Engineering and Commercial Banks' Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 6(1), 15–25. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v6i1.568>
- Genty, K. I., Atiku, S. O., & Villet, H. J. (2025). Business Process Re-Engineering and Commercial Banks' Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 6(1), 15-25. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v6i1.568>
- Hermawan, R., Anggraeni, R. D., Amar, M. Y., Kadir, A. R., & Hamid, N. (2025). Re-engineering management: The role of visionary leadership and strategic planning in organizational education transformation. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 44(2). <https://doi.org/10.21831/cp.v44i2.83457>
- Hidayatullah, D., Munir, M., Sobandi, A., & Furqon, C. (2024). The Effect of Business Process Reengineering (BPR) and Service Quality with Technology Utilization on Educational Institutional Performance through Stakeholder Satisfaction. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(2), 1026–1042. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.905>
- Hussein, D. K., & Srour, B. (2023). The Impact of Re-engineering Human Resources on Administrative Creativity: A Field Study in the General Company for Textile and Leather Industries. *World Bulletin of Management and Law (WBML)*, 23, 123–132.
- Ismail, H. M., & Ghalayini, B. (2024). Re-engineering of administrative processes and their role in reducing work pressure. *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)*, 34, 35-44.
- Jacqueline Siwale, & Gift Masaiti. (2025). A Proposed Workload Policy in the Zambian Higher Education Sector: A Business Re-Engineering Approach. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15345778>
- Kravchenko, L., Levkiv, G., Kozak, S., Zerkal, A., & Prykhodko, I. (2024). The Influence of External and Internal Factors on The Reengineering of Business Processes in The Context of The Activities of Transport

- Enterprises. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(56), 439–448. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.439-448>
- Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. Encyclopedia, 5(1), 39. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
- Musonda, I., & Okoro, C. S. (2022). A hermeneutic research on project management approaches applied in a business process re-engineering project. Business Process Management Journal, 28(8), 66–89. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2021-0694>
- Mwagana, M. N., & Kinyua, G. M. (د.ت). Organizational performance from the perspective of customer experience management: A critical review of literature. International Journal of Education and Research, 11(9), 101-.
- Nabeel Talib, O., & Rashed Musaheb, M. (2024). Impact of Re-engineering Human Resources on High Performance: An Empirical Research in the Central Statistical Organization / Ministry of Planning. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30(141), 238–253. <https://doi.org/10.33095/45fe8813>
- Nasr, A. A. O., & AL-Baltah, I. A. (2025). Proposed assessment model to determine the best association mining technique related to business processes re-engineering: Model. Journal of Sana'a University of Applied Sciences and technology 713–703, (2)3, . <https://doi.org/10.59628/jast.v3i2.1455>
- Ndakanwa, J., Ndayitwayeko, W. M., Manirakiza, D., & Nzohabonayo, A. (2024). Effect of Institutional Performance Contract on Performance Achievement in the Ministry of Public Service, Labour and Employment in Burundi. Open Journal of Social Sciences, 12(07), 518–533. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.127037>
- Nyaanga Onger, R., Obara Magutu, P., & Litondo, K. (2020). The Business Process Re-Engineering Strategy: It's Impact on the Performance of Companies Manufacturing Food in Kenya. European Journal of Business and Management Research, 5(5). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.576>
- Olasehinde, S. A., & Ogbechi, A. D. (2025). Re-Engineering Business Operations Decision-Making for Sustainable Corporate Business Performance in The Post Covid-19 Era of Smes. Fuoye Journal of Public Administration and Management (Fjpam), 3(2), 18-18.
- Rifai, S. (2024). Engineering Administrative Procedures and Their Impact on Increasing the Administrative Efficiency of Public Sector Institutions. Journal of Legal and Economic Research, 36(1), 1017–1038.

- Silva, A., Maldonado, I., da Silva, M., & Cepeda, C. (2025). Sustainability Balanced Scorecard: Systematic Literature Review. *Journal of Risk & Financial Management*, 18(6). <https://doi.org/10.3390/jrfm18060324>
- Siwale, J., & Masaiti, G. (2025). A Proposed Workload Policy in the Zambian Higher Education Sector: A Business Re-Engineering Approach. *Journal of Advanced Studies in Social Sciences*, 3(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15345778>
- Trismoyo, Y., Arafah, W., & Anggiani, S. (2025). The Role of Strategic Leadership in Mediating the Improvement of the Organizational Performance of the Indonesian Navy Military Sea Lift Command Warship. *Journal of Management, Economic, and Financial*, 3(3), 1–13.
- Wachira, M. W., & Wainaina, L. (2025). Strategic leadership and organizational performance: A case of National Bank of Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration (IAJHRBA)*, 5(1), 1–18.
- Wang, X., Onputtha, S., & Jotikasthira, C. (2025). Transmission Effects of Innovative Human Resource Management on Organizational Performance Through Talent Team Optimization and Resilience Capability in Educational Organizations. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3), e04931–e04931.

الروابط الالكترونية:

- الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. (2019). تقرير الأداء الحكومي الأول للحكومة الثامنة عشر، رام الله، فلسطين. <https://www.palestinecabinet.gov.ps>
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. (2024). تقرير الأداء الحكومي الأول للحكومة التاسعة عشر، رام الله، فلسطين. <https://www.palestinecabinet.gov.ps>
- وكالة وفا. (2024). الحكومة التاسعة عشرة برئاسة الدكتور محمد مصطفى تؤدي اليمين الدستورية أمام الرئيس، تم الاطلاع بتاريخ 2025/4/10م: <https://www.wafa.ps>

قائمة الملاحق

الملحق (1): الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

أخي الكريم، أختي الكريمة
تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكراً لحسن تعاونكم.

الباحثة
رحاب شريف حمدان
إشراف
الدكتور يوسف أبو فارة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس		
ذكر	☐	أنثى ☐
العمر		
أقل من 30 سنة	☐	30 - أقل من 45 سنة ☐
أكثر من 45 سنة	☐	
المؤهل العلمي		
دبلوم متوسط فأقل	☐	بكالوريوس ☐
المسمى الوظيفي		
رئيس قسم أو شعبة	☐	مدير ☐
سنوات الخبرة		
5 سنوات فأقل	☐	5 إلى أقل من 10 سنة ☐
10 - أقل من 15	☐	15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: القيادة والتوجه الاستراتيجي: وضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة، مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقييم المخاطر، وتوفير الموارد اللازمة، وإشراك المستفيدين في صنع القرار.						
1	تحدد الوزارة أهدافاً استراتيجية واضحة لعمليات إعادة الهندسة الإدارية.					
2	يتم إجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية للوزارة قبل تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية.					
3	تدعم الوزارة مبادرات إعادة الهندسة الإدارية بشفافية.					
4	تحدد الوزارة رؤية واضحة لإعادة تصميم العمليات الإدارية.					
5	تلتزم الوزارة بتطبيق منهجيات إعادة الهندسة الإدارية بفاعلية.					
6	توفر الوزارة الموارد اللازمة لدعم إعادة الهندسة الإدارية.					
7	يتم اتخاذ قرارات التغيير في الوزارة بناء على رؤية استراتيجية واضحة.					
8	تحرص الوزارة على إشراك المستفيدين في عمليات تحسين الخدمات المختلفة المقدمة لهم.					
9	يتم التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية وعمليات إعادة تصميم العمليات الإدارية					
10	يتم تقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه الوزارة عند تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية مع وضع خطط للتعامل معها.					
11	يتم إجراء تحليل دقيق للبيئة (الداخلية والخارجية للوزارة) قبل تنفيذ إعادة الهندسة الإدارية.					
12	تتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإجراء التعديلات اللازمة.					
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار: إعادة هيكلة الوزارة لتقليل التعقيد الإداري، مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات، وضمان توازن الصلاحيات والمساءلة.						
13	تتم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لدعم إعادة الهندسة الإدارية.					
14	يتم تقليل التعقيد الإداري لتحسين كفاءة العمل.					
15	يتم تحديد الأدوار بوضوح بعد إعادة الهيكلة.					
16	يتم تحديد المسؤوليات بوضوح بعد إعادة الهيكلة.					
17	تحرص الوزارة على وجود تكافؤ بين السلطات (الصلاحيات) والمسؤوليات الممنوحة لكل موظف ضمن جميع المستويات الإدارية.					
البعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: توظيف حلول تكنولوجية مبتكرة لتدفق المعلومات، ودعم اتخاذ القرار، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الهدر.						
18	تستخدم الوزارة التكنولوجيا التي تدعم إعادة الهندسة الإدارية.					
19	يوفر نظام المعلومات في الوزارة الدعم اللازم لاتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة.					
20	اعتمدت الوزارة حلولاً تكنولوجية مبتكرة ساعدت في تعزيز كفاءة العمليات.					
21	تحولت الوزارة إلى استخدام الأنظمة المناسبة لضمان تدفق سلس للمعلومات.					
22	تستثمر الوزارة في التكنولوجيا التي تساعد في تقليل الفاقد.					
23	تستثمر الوزارة في التكنولوجيا التي تساعد في زيادة الإنتاجية.					
البعد الرابع: إعادة تصميم العمليات الإدارية: تحليل الفجوات في العمليات الحالية، وتبسيط الإجراءات، وتشكيل فرق عمل متخصصة، وتصميم العمليات بناءً على احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة.						

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
24	يتم تحليل العمليات لتحديد الفجوات لإدخال التحسينات الممكنة.					
25	يتم توظيف أدوات/ تقنيات حديثة لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية في الوزارة.					
26	يتم إنشاء فرق عمل متخصصة لتطوير / تحسين العمليات الإدارية في الوزارة.					
27	يتم اختصار الإجراءات غير الضرورية لتبسيط العمليات الإدارية في الوزارة.					
28	يتم تطبيق التحسينات في العمليات بعد إعادة تصميمها لزيادة كفاءة العمل في الوزارة.					
29	يتم تطبيق التحسينات في العمليات بعد إعادة تصميمها لزيادة فاعلية العمل في الوزارة.					
30	يتم تصميم العمليات بناء على احتياجات المستفيدين.					
31	يتم تصميم العمليات بناء على احتياجات جميع أصحاب المصالح الآخرين.					
32	يتم استخدام ملاحظات جميع أصحاب المصالح لاتخاذ قرارات إعادة الهندسة الإدارية.					
النُبة الخامسة: ثقافة التغيير والابداع: تعزيز ثقافة التنظيم المرن، وتشجيع الابتكار، وتوفير التدريب، ونشر الوعي بأهمية التغيير، والتعلم من الأخطاء.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
33	يتم تشجيع الموظفين على الإبداع في العمل.					
34	يتم توفير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة التغيير.					
35	يتقبل الموظفون التغييرات التنظيمية بمرونة.					
36	يتقبل الموظفون التغييرات التنظيمية بانفتاح.					
37	يتم توفير بيئة العمل التي تشجع التجريب مع التعلم من الأخطاء.					
38	هناك حرص على نشر الوعي بأهمية التغيير لدوره في تحسين الأداء.					
39	يجمع المختصون آراء المستفيدين مع تحليلها بشكل منظم.					
النُبة السادسة: تمكين الموظفين: منح الصلاحيات الكافية، وتوفير التدريب المستمر، وتحفيز الأفكار الجديدة، وضمان بيئة عمل شفافة تدعم التعبير الحر والتعلم من التحديات.						
40	يتمتع الموظفون بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم دون الحاجة إلى موافقات متعددة.					
41	توفر الوزارة فرص تدريب وتطوير مهني منتظمة لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة.					
42	تشجع الوزارة الأفكار الجديدة لتحسين العمليات والخدمات.					
43	توفر الوزارة بيئة تواصل مفتوحة شفافة تُمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم بحرية.					
44	يتم منح الموظفين الموارد اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة.					
45	تتعامل الإدارة مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلاً من التركيز على العقوبات.					

ثانياً: المتغير التابع: الأداء المؤسسي للوزارة:

البُعد الأول: الجانب المالي: يشمل كفاءة إدارة الموارد المالية وتخصيص الموازنات بشكل استراتيجي، وضمان الاستدامة المالية من خلال تنويع مصادر التمويل ومراقبة النفقات، مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق بشدة
46	تتمتع الوزارة بكفاءة في استخدام الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
47	يتم تخصيص الموازنة بشكل فاعل لدعم الأولويات الاستراتيجية.				
48	تحقق الوزارة الاستدامة المالية من خلال تنويع مصادر التمويل.				
49	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري لضمان تحقيق الكفاءة للوزارة.				
50	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري لضمان تحقيق الفاعلية للوزارة.				
51	تتم إدارة التكاليف بكفاءة دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة.				
52	تتمتع الوزارة بالقدرة على إدارة موازنتها بكفاءة لتحقيق الاستدامة المالية.				
53	تتبع الوزارة استراتيجيات فعالة في ضبط التكاليف لتعظيم العائد من الإنفاق.				
54	تعتمد الوزارة نظاماً دقيقاً لمراقبة النفقات بما يحقق الكفاءة المالية.				
البُعد الثاني: المواطنون وبقية أصحاب المصالح: يركز على بناء علاقات إيجابية مع المستفيدين، وتلبية توقعاتهم من خلال تحسين جودة الخدمات، وتوفير قنوات اتصال فعالة، وقياس رضاهم بشكل دوري لضمان الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق بشدة
55	تتمتع الوزارة بعلاقات إيجابية مع المستفيدين المستهدفين بخدماتها المختلفة.				
56	تتمتع الوزارة بعلاقات إيجابية مع بقية أصحاب المصالح المستهدفين بخدماتها المختلفة.				
57	تستجيب الوزارة بسرعة لاحتياجات / توقعات المستفيدين من خدماتها.				
58	تستجيب الوزارة بكفاءة لاحتياجات / توقعات المستفيدين من خدماتها.				
59	توفر الوزارة قنوات تواصل فعالة لتعزيز الشفافية لخدمة المستفيدين من خدماتها.				
60	تلتزم الوزارة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين المستفيدين من خدماتها.				
61	تلتزم الوزارة بتحسين جودة الخدمات المقدمة لأصحاب المصالح المستهدفين بخدماتها المختلفة.				
62	يتم قياس رضا المستفيدين من خدمات الوزارة دورياً لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.				
البُعد الثالث: العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية: يتضمن تبسيط الإجراءات الإدارية، وتطبيق معايير الجودة والحوكمة الرشيدة، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، مع تقييم مستمر لأداء العمليات لتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحسين المستمر.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
63	تعتمد الوزارة إجراءات عمل واضحة موثقة تضمن جودة العمليات.					
64	تتبنى الوزارة ممارسات الحوكمة الرشيدة في تنفيذ عملياتها.					
65	تعمل الوزارة على تبسيط الإجراءات للحد من التعقيد الإداري.					
66	يتم تقييم أداء العمليات الداخلية بانتظام لضمان التحسين المستمر.					
67	يتم تنفيذ العمليات المؤسسية وفق معايير الجودة المعتمدة.					
68	هناك تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحسين الأداء المؤسسي.					
69	يتم تحليل مؤشرات الأداء الداخلي بشكل دوري لتحسين العمليات.					
البُعد الرابع: التعلم والنمو: يعنى بتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع، وتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر، وتبني سياسات فعالة لجذب والاحتفاظ بالكفاءات، وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
70	توفر الوزارة بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الإبداع.					
71	يتمتع الموظفون بفرص تدريبية لتحقيق التطوير المستمر.					
72	يوجد نظام واضح لتحفيز الموظفين وفقاً لإنجازاتهم.					
73	تتبنى الوزارة سياسات فعالة لجذب الكفاءات المناسبة لأعمالها.					
74	تتبنى الوزارة سياسات فعالة للمحافظة على الكفاءات المناسبة لأعمالها.					
75	يتم تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التعلم المستمر.					
البُعد الخامس: الجانب المجتمعي (المسؤولية المجتمعية والاستدامة المؤسسية): التزام الوزارة بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، من خلال مبادرات تنموية مستدامة، واعتماد سياسات صديقة للبيئة، ودمج معايير الاستدامة في الخطط الاستراتيجية لتعزيز رفاهية المجتمع.						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
76	تلتزم الوزارة بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال مبادرات تخدم المجتمع.					
77	تشارك الوزارة في أنشطة تنموية تعزز من رفاهية المجتمع.					
78	تلتزم الوزارة بمبادئ الشفافية في تعاملاتها مع المجتمع.					
79	توفر الوزارة برامج تدعم التنمية المستدامة عبر الممارسات الصديقة للبيئة.					
80	تدمج الوزارة معايير المسؤولية الاجتماعية في خططها الاستراتيجية.					
81	تعتمد الوزارة سياسات تدعم الاستدامة البيئية.					
82	تعتمد الوزارة سياسات تدعم الاستدامة الاجتماعية.					
83	تحرص الوزارة على تقليل البصمة البيئية لعملياتها المختلفة.					

شكراً على تعاونكم

ملحق (2): قائمة المحكمين

أ. د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
أ. د. إياد التميمي	جامعة النهرين/ العراق
أ. د. ظافر شبر	الجامعة المستنصرية
د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة
د. شبلي السويطي	جامعة القدس المفتوحة
د. آلاء العاني	جامعة الموصل/ العراق
د. لويذة بوشعير	جامعة الجزائر 3

ملحق (3): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
فاكس: 02/2963738
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 1005 / 2025

التاريخ: 2025/03/25

لمن يهمه الأمر
تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ي/تقوم الطالب/ة (رحاب شريف فارس حمدان)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية والتطبيقية" الموسومة ب: (إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات الفلسطينية). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على كل من (مدراء، وكلاء، مدير عام، وكيل مساعد، رئيس قسم أو رئيس شعبة) في الوزارات الفلسطينية، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف