

**إعادة هندسة العمليات ودورها في إجراء عمليات إصلاح الجهاز  
الإدارى داخل الهيئات العامة : دراسة تطبيقية على الهيئة  
العامة للتأمين الصحى في مصر**

**إعداد**

**رامز رمضان محمد حسن**

مدرس بقسم الإدارة العامة  
كلية العلوم الإدارية  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات بمحاورها المختلفة والمتمثلة في (استعداد وقناعة الإدارة بالتغيير الإداري، تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة، تطوير الهياكل التنظيمية، تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة، تمكين العاملين إدارياً) في تحسين إجراءات الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثراً ذا دلالة إحصائية لكل محور من محاور إعادة هندسة العمليات في تحقيق تحسين في إجراءات الإصلاح الإداري، وأنه كلما زاد اهتمام الهيئات العامة بإعادة هندسة العمليات أكثر أدى ذلك إلى تحسين عمليات الإصلاح الإداري. وأوصت الدراسة في نهايتها إلى ضرورة توضيح المفاهيم الخاصة بإعادة هندسة العمليات ومحاورها المختلفة، والعمل على إقناع الإدارات والأقسام بالهيئات العامة بذلك، بالإضافة إلى ضرورة تبني الإدارة العليا لتشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إعادة هندسة العمليات على أن يعمل هذا الفريق بعقد دورات تدريبية للموظفين والإدارة العليا لتأهيل الجميع بإعادة هندسة العمليات.

---

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، إصلاح الجهاز الإداري، الهيئات العامة (مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي).

**Abstract:**

The aim of this study was to identify the role of re-engineering Processes with its various axes: (Preparation and management's conviction of administrative change, development of the prevailing organizational culture, development and modernization of the applied management strategies, development of organizational structures, simplification of procedures and emphasis on quality of service provided, administrative empowerment of staff) To improve administrative reform procedures within the General Health Insurance Authority. This study was based on the analytical descriptive approach to collecting data and information necessary for the preparation of this study, and the study reached a set of conclusions, the most important of which is that there is a positive correlation and a statistically significant impact on each of the areas of process re-engineering in achieving improvement in administrative reform procedures, and that The greater the interest of public bodies in re-engineering operations, the better the administrative reform processes, and the study at the end recommended that the concepts of reengineering and the different aspects of operations should be clarified. In addition to the need for senior management to form a distinguished management team dedicated to the re-engineering of operations, this team will be able to conduct training courses for staff and senior management to qualify all for operational re-engineering.

**Keywords:** Re-engineering processes, Administrative reform, public bodies (Hospitals of the General Health Insurance Authority).

## المقدمة:

تتسم بيئة عمل المنظمات في العصر الراهن بالديناميكية المتسارعة حيث تُعد التغيرات المتلاحقة والمتسارعة في بيئة الأعمال أحد أهم السمات التي تميز هذه البيئة في ظل حالة التنافسية الشديدة التي واكبت هذه التغيرات، ولعل هذه الحالة ترتبط بشكل متزامن مع حالات الانفتاح الاقتصادي والتكنولوجي العالمي التي ميزت العمل في الوقت الراهن، حيث تواجه اقتصاديات العديد من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء الكثير من التحديات الاقتصادية التي تختلف من دولة إلى أخرى، بحسب مواردها وأسلوب إدارتها، وتتمثل تلك التحديات بشكل عام في ضعف توازن هياكل الإنتاج وعدم التنوع في الموارد، وسوء إدارة الموارد أو ندرتها، وكذلك ضعف الاستقرار في معدلات النمو، وكثرة القيود والتعقيدات الإدارية.

كما أصبحت حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال هي الثابت الوحيد من بين مجموعة كبيرة من المتغيرات، وأصبح المبدأ الراسخ هو عمل المؤسسات في ظل حالة من التغير المتلاحق والشديد والتي ترافق معها تغيرات لا محدودة في الجوانب التكنولوجية المتطورة، الأمر الذي فرض معه ضرورة مواكبة هذه التغيرات على مستوى المخرجات، حيث إن اتساع شدة المنافسة مع التطور غير المسبوق في الجوانب التكنولوجية تزامن معه تغيرات لا محدودة على مستوى العمليات والمخرجات للمنظمات والهيئات القائمة على المستويين المحلي والدولي.

هذا، وقد شهد العالم خلال العقود الماضية تبلور العديد من النظريات والمفاهيم التي تهدف إلى إعادة النظر بدور الحكومات وآليات عملها، ولقد أصبح الجهاز الإداري يؤدي دوراً مهماً في وضع الخطط ورسم السياسات التي تعهد الحكومة إليه في تنفيذها على أرض الواقع، لذلك فإن الدول رغم اختلاف أنظمتها السياسية ومعتقداتها الأيديولوجية تولي جهاز الإدارة عناية خاصة وتعمل دوماً وباستمرار على تطويره وتنميته بهدف رفع مستوى كفاءته وتحقيق الأهداف والإستراتيجيات المنوطة به بكل فاعلية، فمع دخول مفاهيم جديدة إلى علم الإدارة وتعقد الخدمات التي تقدمها الحكومات ومؤسسات القطاع العام، أصبح لا بد من إعادة تقييم الأداء الحكومي ومنظومة القطاع العام لإرساء أسس الإصلاح الإداري في ضوء المعادلة القائمة على تطوير الأداء عبر زيادة الفعالية والكفاءة وتقليل التكاليف، ويهدف هذا الإصلاح إلى تحقيق وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة وتدعيم الإدارة وإمكانياتها لتحقيق النهضة التنموية الإدارية من خلال إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة، وذلك من خلال إصلاحات على مستوى النظام أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية كالهياكل الإدارية، الأفراد والعملية الإدارية.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الإصلاح الإداري كمفهوم قائم على " ترشيح وترشيح " العمل الحكومي والمنظومة الإدارية، والذي يمكن أن يكون مظلة يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنموية المرجوة، ويأتي الإصلاح الإداري كعنصر أساسي في عملية مواجهة هذه التحديات، حيث يؤدي القطاع العام دوراً أساسياً في عملية التخطيط للتنمية وتنفيذ السياسات التنموية، حيث إن كفاءة وفعالية القطاع العام تؤثر بشكل مباشر في تقديم أو تراجع الجهود التنموية في أي دولة كانت.

وعلى الرغم من أن فكرة الإصلاح والتحديث الإداري تعبر عن مضامين تطوير الجوانب السلوكية والقوانين والأنظمة والإجراءات الهيكلية التنظيمية، فإنها فكرة شمولية ترتبط بكلية الجهاز الإداري والخطط التنموية الشاملة وتتعدد المعاني المترادفة للإصلاح والتحديث والتطوير الإداري، حيث إنها تستهدف جميعاً إحداث تغيير أو تحديث أو تطوير في الإدارة العامة لتتواءم مع المتغيرات والتحديات التي أفرزتها العولمة والثورة المعلوماتية وغيرها من المتغيرات التي تحيط بالعالم بجوانبه المختلفة (البحيري، ٢٠١١: ٦).

وتُعد إعادة هندسة العمليات من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر التي تتماشى مع التغيرات والتحديات التي تفرضها ظلال العولمة والتي تتوافق مع سياسات الإصلاح الإداري، حيث تتبع أهميتها من أنها تعمل بصورة جذرية، وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيلة في بعض برامج التطوير الأخرى (رفاعي، ٢٠٠٦: ٤)، بالإضافة إلى ذلك تتبنى إعادة هندسة العمليات إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدفع العمل لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية التي يحتاجها الإصلاح الإداري (Hummer, 1990) أي إن "إعادة الهندسة هي الثورة الإدارية التي يمكن أن تحقق المنظمات عن طريقها نتائج جيدة في عمليات التطوير والتحسين المستمر التي تسعى إليها في ظل الظروف الحالية الممتلئة في زيادة شدة المنافسة، اتساع نطاق الأسواق، الاهتمام المتزايد بتطبيق الجودة الشاملة، وتقليل التكاليف، والسرعة في الوصول للأسواق وزيادة الخدمة المقدمة للعملاء" (الشوبكي، ٢٠١٠: ٢).

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تجدر الإشارة إلى أنه مع الاختلاف في نوعية وحدة التحديات الاقتصادية ونماذج التخطيط والمتابعة والتقييم واختلاف المسارات التاريخية والسياسية للبلدان والتي أسهمت بتشكيل قطاعها العام، إلا أن معظم حكومات الدول النامية تواجه تحديات متشابهة، أبرزها الحاجة إلى مالية عامة مستدامة ومستقرة، ومعالجة ضعف الإدارة العامة، والحاجة لاكتساب ثقة المستفيدين (المواطنين)

بالدولة في مجال توزيع الإيرادات الضريبية واستثمارها بكفاءة وفعالية تخدم العدالة الاجتماعية والأهداف التنموية للدولة.

ولقد عانى الجهاز الحكومي في الدولة المصرية خلال الفترة السابقة حالة من التراجع في الأداء خلال الفترات السابقة، وقد أدى الإصلاح الإداري للجهاز الحكومي دوراً مهماً في دعم التحول في السياسات الاقتصادية والتنموية، وفي تعزيز قدرة الجهاز الحكومي على إدارة هذه السياسات، وبما يحقق غايات وأهداف الإصلاح الإداري، حيث إن جهاز الإدارة داخل الدولة بحاجة إلى إداريين أكفاء أكثر في ظل ارتفاع تكاليف الإدارة الذي رتب إنفاقاً على الأجهزة الإدارية. ومن مظاهر ضعف الجهاز الإداري للدولة أنها تتمثل في:

- تضخم العمالة وارتفاع تكلفتها وانخفاض إنتاجيتها: حيث هناك ٦.٣٦ مليون موظف تقريباً بتكلفة ٢٠٧ مليار جنيه أي حوالي ٢٦% من الموازنة العامة للدولة خلال السنوات السابقة.
- غياب الشفافية والمساءلة وانتشار الفساد: وتتمثل في غياب معايير واضحة لتقديم الخدمات العامة للمواطنين، وغياب معايير واضحة للتوظيف الحكومي، بالإضافة إلى تفاوتات كبيرة في دخول العاملين بين الجهات المختلفة وداخل نفس الجهة.
- كثرة التشريعات وتعديلاتها وتضاربها: وتتمثل في ضعف الالتزام بالأطر القانونية المنظمة للجهاز الإداري للدولة بالإضافة إلى غياب شفافية القواعد المنظمة للأعمال الحكومية.
- المركزية الشديدة وسوء حالة الخدمات العامة: وتتمثل في ضعف قدرة المؤسسات والقيادات المحلية بالإضافة إلى سوء حالة الخدمات العامة ولاسيما المحلية.
- ضعف إدارة الأصول المملوكة للدولة: وتتمثل في ضعف الإيرادات الناتجة عن الأصول المملوكة للدولة بالإضافة إلى ضعف برامج التشارك بين القطاعين الأهلي والخاص في تحسين إدارة أصول الدولة وتعظيم عائداتها.

### صياغة المشكلة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي: ضعف في إجراءات الإصلاح الإداري داخل الهيئات العامة بشكل عام وداخل الهيئة العامة للتأمين الصحي بشكل خاص نتيجة للمشاكل الإدارية داخل تلك الهيئة، محل الدراسة.

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة التعرف على " دور إعادة هندسة العمليات في تحسين إجراءات الإصلاح الإداري داخل الهيئات العامة بوجه عام وداخل الهيئة العامة للتأمين الصحي بوجه خاص. وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما واقع إجراءات الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي؟
- ٢- ما مدى اهتمام الهيئة العامة للتأمين الصحي بإجراء عمليات إعادة هندسة العمليات داخل عملياتها الإدارية المختلفة؟
- ٣- ما دور عمليات إعادة هندسة العمليات في تحسين إجراءات الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولاتها للوصول إلى وضع تصور يوضح أهمية دور إعادة هندسة العمليات في إجراء عمليات الإصلاح داخل الجهاز الإداري بالهيئات العامة، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من مكان التطبيق، حيث يتم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي، ولما تقوم به تلك المستشفيات، محل الدراسة، من دور حيوي ومهم على المستوى الصحي والاجتماعي في تقديم الخدمات الصحية والعلاجية لقطاع عريض من المرضى داخل المجتمع المحلي، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من قلة الدراسات والأدبيات السابقة - في حدود علم الباحث - التي ربطت العلاقة بين متغيرات الدراسة (إعادة هندسة العمليات، إجراء الإصلاح الإداري)، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء المكتبة العربية والباحثين المهتمين بهذا المجال.

### أهداف الدراسة:

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يمكن صياغة الهدف العام من الدراسة في: التعرف على دور إعادة هندسة العمليات بمحاورها المختلفة والمتمثلة في (استعداد وقناعة الإدارة بالتغيير الإداري، تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة، تطوير الهياكل التنظيمية، تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة، تمكين العاملين إدارياً) في تحسين إجراءات الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي.

وينبثق من الهدف الرئيسي للدراسة مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في:

- ١- التعرف على الجهود والإجراءات التي تقوم بها الهيئة العامة للتأمين الصحي في إجراء عمليات الإصلاح الإداري.
- ٢- التعرف على مدى اهتمام الهيئة العامة للتأمين الصحي بإجراء عمليات إعادة هندسة العمليات داخل عملياتها الإدارية المختلفة.
- ٣- التعرف على دور إعادة هندسة العمليات للعمليات الإدارية المختلفة في تحسين إجراء الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي.



## الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات:

يمكن تقسيمها إلى محورين:

أولاً : الدراسات السابقة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية:

دراسة (العزب, ٢٠١٦) بعنوان: أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج، من أهمها وجود أثر أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تفهم المؤسسات العامة لأهمية أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري بهدف تنفيذ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة (Amrita and Sheiff, 2015) بعنوان:

### **Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR Implementation: A Survey of Indian Companies."**

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

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف عوامل المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركات الهندية، وما هو المناخ المناسب لتبني التغيير في هذه الشركات. وأهم نتائج هذه الدراسة أن العوامل المحيطة بنجاح إعادة الهندسة تلخصت في خمس نقاط، وهي كالاتي: الثقافة التنظيمية، التعليم والتدريب، التمكين، نظام تعويضات عادل، العمل بروح الفريق، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها أنه يجب التحديد الجيد والفهم الكافي للعوامل الخاصة بالمناخ التنظيمي لأنها تُعد الأساس لنجاح التطبيق لعمليات إعادة هندسة العمليات.

دراسة (Satri and Irum, 2014) بعنوان:

### **"The moderating effect of IT capability on the relationship between business process reengineering factors and organizational performance of banks"**

أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين عوامل إعادة هندسة العمليات والأداء المنظمي للبنوك.

هدفت هذه الدراسة لتقدير مدى أهمية إعادة الهندسة داخل البنوك وفحص دور وعلاقة تكنولوجيا المعلومات بعمليات إعادة الهندسة وارتباط ذلك بالأداء العام للبنوك، وأهم نتائج هذه الدراسة أن مشاريع إعادة الهندسة تتم بالاستعانة بنظم إلكترونية مثل بطاقات الصراف الآلي، ماكينات نقاط البيع وخدمات الإنترنت البنكي. وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد والاهتمام بدور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي.

دراسة (Siddiq and Javed, 2014) بعنوان:

### "Reengineering of recruitment and selection process in Descon engineering Ltd: a case study."

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

هدفت هذه الدراسة لفحص واختيار الجهود المبذول من المنظمات الخاصة لإعادة الهندسة ومعرفة المعضلات التي تواجهه في التطبيق، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن إعادة صياغة وتصميم العمليات سيوفر الوقت ويزيد من سرعة إنجاز العمل، وأوصت الدراسة أنه يجب أن تكون عملية إعادة الهندسة موجهة من قبل الإدارة العليا وليس من قبل العملاء.

دراسة (سهام, ٢٠١٤) بعنوان: إعادة الهندسة كأحد إستراتيجيات التغيير التنظيمي -

دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومعرفة أهمية إعادة الهندسة للعمليات داخل المنظمات كأحد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن إعادة الهندسة لها ارتباط قوي بين إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمكونات إعادة الهندسة في المنظمات لأنها تعد أكثر المداخل ملائمة لإنجاح عملية التغيير والتي تتمثل بأربعة مكونات أساسية هي إعادة التفكير الأساسي، التصميم بصورة جذرية، التغيير في العمليات، تحقيق نتائج فائقة.

دراسة (Habib and Shah, 2013) بعنوان:

### "Business process reengineering: Literature view of approaches and applications"

إعادة هندسة العمليات : مراجعة أدبيات المحاولات والتطبيقات.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي لجمع ومراجعة مشاريع إعادة الهندسة منذ فترة طويلة وتركزت الدراسة على إعطاء ملخص شامل لعملية تطور إعادة الهندسة من حيث المبدأ، النظرية، النماذج، الوسائل، والفوائد، وأسباب النجاح وال فشل، ومن أهم نتائج هذه الدراسة عدم وجود نموذج

عالمي موحد لإعادة الهندسة، كما لا يوجد من يضمن أن إعادة الهندسة ستعمل على نجاح المنظمة، وبالرغم من أن المنهج ذاته هو منهج عالمي فإنه ينقصه أن يتفق الباحثون حول العالم على ما هيته وصياغته وطريقة تنفيذه. كما أوصت الدراسة أن كل منظمة تطبق منهج إعادة الهندسة تطبقه بطريقتها الخاصة كما تراه مناسباً لظروفها فلذلك يُعد نموذجاً متغيراً ومرناً وقابلاً للتخصيص حسب المطبق له.

**دراسة (مراد, ٢٠١٤)** بعنوان: استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة، وأهم نتائج هذه الدراسة أن مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة منها العلوم الاجتماعية والمالية، وهناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وتوجد علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والسبق إليها من أجل نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل البنك. بالإضافة إلى الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات بمشاركة جميع الخبرات الموجودة في البنك.

**دراسة (غول, ٢٠١١)** بعنوان: دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة بيئة الأعمال في العصر الحديث ومفاهيم التغيير التنظيمي وأهدافه، والأسباب التي تقف وراء إجراء هذه التغييرات وطبيعة إعادة هندسة العمليات بمحاورها المختلفة وعلاقتها بهذه التغييرات، وأهم نتائج هذه الدراسة أن إعادة الهندسة تعد أحد الآليات المهمة في التغيير التنظيمي، من خلال إحداث تغيير جذري في كيفية تأدية المنظمة لعملياتها، بالإضافة إلى أن إعادة الهندسة تنطلق من محاولات متعددة منها تحسين العمليات المتعلقة بعمل معين وصولاً لإعادة التصميم بشكل جذري وسريع للعمليات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لعمليات إعادة الهندسة لما لها من أثر بالغ من إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية أداء أنشطتها.

**دراسة (ليب, ٢٠٠٩)** بعنوان: تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب.

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات ودراسة مدى إمكانية تطبيقه وتأثيره في تحسين القدرات التنافسية للشركات، وأهم نتائج هذه الدراسة أنه يوجد علاقة قوية بين دعم الإدارة العليا وإمكانية تطبيق إعادة الهندسة بالإضافة إلى أن تطبيق إعادة الهندسة وجود كوادر بشرية ملائمة وكافية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تبني القيادات الواعية لفكر مدخل إعادة هندسة العمليات لما له من آثار إيجابية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وبناء قواعد بيانات شاملة تربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض.

### ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالإصلاح الإداري:

**دراسة (الواعر, ٢٠١٦)** بعنوان: الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أهمها أهمية نشر الوعي بين العاملين في الجهاز الإداري حول فوائد الإصلاح على المدى القريب والبعيد وإخضاعهم لدورات تدريبية تضمن رفع قدراتهم على المشاركة الفعالة والتزامهم ببرامج الإصلاح.

**دراسة (اللقن, ٢٠١٥)** بعنوان: تجربتا الإصلاح الإداري في الصين ومصر والتوجه نحو اقتصاد السوق: دراسة مقارنة. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف نقاط تميز تجربة الإصلاح الإداري الصيني عن التجربة المصرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نقاط تميز تجربة الإصلاح الإداري الصيني أدت إلى نجاح التحول نحو اقتصاد السوق والتنمية الشاملة في الصين ويمكن أن تتم الاستفادة من هذه النقاط في الإصلاح الإداري المصري للتغلب على تعثره.

**دراسة (الحمل, يناير ٢٠١٣)** بعنوان: الإصلاح الإداري - مفهوم وآليات تطبيقه - دراسة مقارنة، هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم الإصلاح الإداري وعرض أهداف الإصلاح الإداري وبيان أهم العوامل المؤثرة على عمليات الإصلاح الإداري، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن عملية الإصلاح الإداري في الدول العربية لم تحقق أهدافها لأسباب عديدة أهمها: التركيز على بناء الهياكل والأنظمة الرسمية والجوانب الفنية والإجرائية، وإهمال الجوانب السلوكية والبيئية (الثقافة)، وعدم اعتماد أسلوب المشاركة في عملية التطوير والتغيير الإداري وقصور، الإستراتيجية المجتمعة للتنمية السياسية.

**دراسة (البحيري, ٢٠١١)** بعنوان: مداخل الإصلاح الإداري- التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر مدخل التطويرات التنظيمية على سياسات الإصلاح الإداري بالإضافة إلى تحديد أثر مدخل تطوير عمليات تقييم الأداء على سياسات الإصلاح الإداري، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحليل الهيكل التنظيمي المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته، استناداً إلى متطلبات الأداء وظروفه، بالإضافة إلى ضرورة اختيار عناصر متخصصة

ومؤهلة من ذوي الكفاءة والخبرة في فريق الإصلاح الإداري لوضع إستراتيجيات تطوير وإصلاح ملائمة للمنظمة وحل المشكلات المختلفة التي قد تنتج في أثناء عملية الإصلاح.

**دراسة (الفرجاني, ٢٠٠٨)** بعنوان: واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة، ومحاولة التعرف على مدى ممارسة وتطبيق إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع الفلسطيني. وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة العمل على تبني إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وممارستها بشكل فعال في المؤسسة الشرطة وإعداد برامج تدريبية لرفع كفاءات القيادات والعمل على إعداد خطة لإعداد وتأهيل الكادر الشرطي والاعتماد على التخطيط الإستراتيجي الذي من شأنه حل المشاكل الأمنية والقضاء على الظواهر والممارسات السلبية.

**ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات والأدبيات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بالتركيز على سد الفجوة البحثية التي تبحث في العلاقة بين تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحقيق الإصلاح الإداري داخل الهيئات والمنظمات العامة، حيث نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها قد تناولت علاقة مدخل إعادة هندسة العمليات بمتغيرات أخرى ليس من بينها الإصلاح الإداري، كما أن الدراسات السابقة لم توضح أن إجراء الإصلاح الإداري يعتمد على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

كما تتميز هذه الدراسة من حيث مجتمع دراستها الذي تكون من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين بمستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، حيث تمت الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية في تلك المستشفيات محل الدراسة والتي لا تعطي نتائجها مؤشرات علمية يمكن تعميمها على بيئة العمل داخل المستشفيات التابعة للتأمين الصحي، كما أنه من الملاحظ أيضاً أن معظم الدراسات السابقة طبقت في القطاع الخاص وليس داخل القطاع العام.

### **فروض الدراسة:**

تقوم هذه الدراسة على الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات وبين تحقيق الإصلاح الإداري داخل مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي.

وينبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير والتطوير الإداري وبين تحقيق الإصلاح الإداري داخل مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الثقافة التنظيمية السائدة وبين تحقيق الإصلاح الإداري داخل مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة وبين تحقيق الإصلاح الإداري داخل مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهياكل التنظيمية وبين تحقيق الإصلاح الإداري داخل مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة وبين تحقيق الإصلاح الإداري داخل مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين إدارياً وبين تحقيق الإصلاح الإداري داخل مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة.

### **التعريفات الإجرائية:**

**إعادة هندسة العمليات:** هي إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الأساسية مثل (التكلفة- الجودة- الخدمة- السرعة). أو هي عملية تركز على العمليات وليس الوظائف والمهام والعاملين، تسعى إلى إعادة تصميم العمليات كإستراتيجية ومنهجية من وجهة نظرهم حتى تتمكن المنظمات من إعادة هيكلة نفسها وتتمكن من تحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية في بيئة الأعمال.

**الإصلاح الإداري:** هو تغيير مقصود شامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد من خلال مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المتقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة (المخلافي، ٢٠٠٦).

**الهيئات العامة:** منظمة عامة ذات شخصية معنوية تباشر نشاطاً له طابع الخدمة العامة.

## منهجية الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات والمعلومات، أولهما: المصدر الثانوي والذي يتمثل في المسح المكتبي والأدبيات الإدارية التي تناولت متغيري الدراسة (إعادة هندسة العمليات، الإصلاح الإداري)، ثانيهما: المصدر الأولي ويتمثل في البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مصادر عينة الدراسة بالاعتماد في ذلك على أداة الدراسة المستخدمة في جمع تلك البيانات (استمارة الاستقصاء).

## حدود الدراسة:

- ١- يتم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي، دون النظر إلى غيرها من الهيئات الحكومية، وحيث إن مستشفيات التأمين الصحي منتشرة في كل محافظات الجمهورية، فقد تم اختيار المستشفيات الموجودة داخل القاهرة الكبرى، الأمر الذي يعني أن تعميم نتائج تلك الدراسة يجب أن يتم بحذر على باقي المستشفيات التابعة للتأمين الصحي الموجودة في باقي المحافظات أو على باقي الهيئات العامة الحكومية.
- ٢- اقتصرت الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة، وهم الأفراد العاملون الذين يمارسون عملية إعادة هيكلة العمليات الإدارية.
- ٣- استقرت الدراسة الحالية على اختيار أبعاد إعادة هيكلة العمليات وهي (استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري، تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة، تطوير الهياكل التنظيمية، تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة، تمكين العاملين إدارياً) دون التطرق إلى أبعاد أخرى لإعادة هندسة العمليات، حيث لا تعد من أهداف الدراسة.
- ٤- وأخيراً قام الباحث بالاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والتعرف على آراء المستقضي منهم، وقد تم التأكد من ثبات وصدق قائمة الاستقصاء للتأكد من صلاحية الاستمارة في جمع البيانات والتأكد من صحة تصميم قائمة الاستقصاء.

## المجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم أخذ عينة

عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة, حيث تم توزيع عدد (٢٠٠) استمارة على عينة الدراسة, وذلك وفقاً لما يوضحه الجدول رقم (١), وقد تم استرداد عدد (١٨٣) استمارة, وقد تم استبعاد عدد (١١) من إجمالي عدد الاستمارات المستردة, وذلك بسبب أن هناك بعض استمارات غير مكتملة في إجابة جميع العبارات, أو أن هناك عبارات لها أكثر من إجابة, وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٧٢) استمارة أي ما نسبته (٨٦ %) من حجم العينة ككل.

#### الجدول رقم (١)

عدد استمارة الاستقصاء الموزعة والمستردة والصالحة لإجراء التحليل الإحصائي

الاستمارات	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	٢٠٠	١٠٠%
الاستمارات المستردة	١٨٣	٩١.٥%
الاستمارات المستبعدة	١١	٥.١٥%
الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي	١٧٢	٨٦%

\*الجدول من إعداد الباحث.

#### أداة الدراسة:

تم تصميم استمارة استقصاء شاملة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفروض لمتغيرات الدراسة, وقد تكونت هذه الاستمارة من (٦٤) عبارة وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (٢)

متغيرات الدراسة وفقرات الأسئلة التي تم قياسها

م	نوع المتغير	المتغير	الفقرات التي تقيسها
١	المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات)	استعداد ومتابعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري	٩-١
٢		تطوير الثقافة التنظيمية الساندة	١٦-١٠
٣		تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة	٢٤-١٧
٤		تطوير الهياكل التنظيمية	٣٢-٢٥
٥		تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة	٤٢-٣٣
٦		تمكين العاملين إدارياً	٤٩-٤٣
٧	المتغير التابع (الإصلاح الإداري)	الإصلاح الإداري	٦٤-٥٠

• الجدول من إعداد الباحث .

وقد تم الاعتماد على مقياس **Likert Scale** في أداة الدراسة, حيث منحت الدرجات على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١



## أساليب التحليل الإحصائي:

- لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض هذه الدراسة.
- ١- تحليل الاعتمادية Reliability , وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cranach's coefficient Alpha).
  - ٢- مقاييس Descriptive Statistic وذلك لعرض أسئلة الدراسة، ووصف خصائص عينتها في الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - ٣- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لقياس أثر كل متغير من المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) والمتغير التابع (الإصلاح الإداري).

## قياس ثبات الدراسة Reliability :

ويقصد به أن تعطي هذه الاستمارة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستمارة غير مرة تحت نفس الظروف والشروط, أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (إسماعيل, ٢٠١٦: ٧), وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة (Validity) من خلال قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال استخراج قيمة معامل (Cronbach Coefficient Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة, حيث بلغت قيمة ألفا للمقياس كاملاً (٠.٨٦٧) , مما يشير إلى درجة موثوقية عالية في أداة الدراسة , والجدول التالي يوضح قيم ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (٣)  
نتائج قياس ثبات الدراسة Reliability

م	نوع المتغير	المتغير	قيمة Cronbach Alpha
١	المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات)	استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري	٠.٩٢٢
٢		تطوير الثقافة التنظيمية السائدة	٠.٨٤٦
٣		تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة	٠.٩٢١
٤		تطوير الهياكل التنظيمية	٠.٨٨
٥		تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة	٠.٨٥٧
٦		تمكين العاملين إدارياً	٠.٧٦٩
٧	المتغير التابع (الإصلاح الإداري)	الإصلاح الإداري	٠.٨٧٧

\* الجدول من إعداد الباحث .

**المبحث الأول : الإطار النظري.****المطلب الأول : إعادة هندسة العمليات.**

يشمل هذا المطلب النقاط الآتية:

- أولاً : مفهوم إعادة هندسة العمليات.
  - ثانياً : الأهداف الأساسية لإعادة هندسة العمليات.
  - ثالثاً : خصائص إعادة هندسة العمليات وركائزها.
  - رابعاً : مراحل إعادة هندسة العمليات.
  - خامساً : الأسس التي يقوم عليها مدخل إعادة هندسة العمليات.
  - سادساً : عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات.
- وفيما يلي يتم عرض النقاط سابقة الذكر.

**أولاً : مفهوم إعادة هندسة العمليات:**

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت مدخل إعادة الهندسة، ويمكن تصنيف تلك التعريفات في أربعة اتجاهات أساسية وذلك على النحو التالي:

الاتجاه الأول لمفهوم مدخل إعادة الهندسة ركز على إعادة التصميم للعمليات والإستراتيجيات والنظم الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية وإعادة النظر في ثقافة المنظمة، وفي طرق عملها التي تطبقها بهدف تحقيق قفزة نوعية غير عادية للإدارة في مستويات الأداء وخدمات العملاء، بما في ذلك زيادة الإنتاجية، وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية لمتغيرات الأسواق العالمية واعتبار العنصر البشري من أهم موارد المنظمة، فهي أداء لخفض التكاليف والمنافسة وتعميق لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها (هامر، شامبي، ١٩٩٥ : ٢٠).

الاتجاه الثاني لمفهوم مدخل إعادة الهندسة ركز على إحلال المفاهيم والطرق الحالية بمفاهيم وممارسات جديدة، ومن أهم هذه التعريفات.

- التخلص من نظم العمل القديمة الحالية وتصميم نظم جديدة بدلاً منها، أي إنها تعمل ونبدأ من الصفر في تصميم العمليات التي يتضمنها العمل، وألا تقضي الشهور في تحليل العمليات الحالية، ونحاول تطويرها خطوة بخطوة (أحمد، ١٩٩٥ : ٦)

- هي إعادة اكتشاف المنظمة ... فهي بمثابة التحول الدائم لتوجيهات الكلية للعاملين بالمنظمة، أي إنها تعني تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها، تحدي السوابق التاريخية. وهي أيضاً تحدي الطرق السابقة وتجربتها في تنفيذ العمليات، لذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال مفاهيم وممارسات أخرى جديدة، أي إنها تحتوي أيضاً على إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم في هذه المفاهيم والممارسات الجديدة (Warren & Michael, 1995: 10).

**الاتجاه الثالث** لمفهوم إعادة الهندسة ركز على التطوير الابتكاري وإعادة التفكير المبدئي والأساسي، ومن أهم هذه التعريفات:

- يتمثل التطوير الابتكاري للمسؤولين في المنشأة وتحقيق أهدافه في إعداد التغييرات الضرورية والمهمة، بل التي تؤثر في نظم عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنشأة، بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء (إبراهيم، ٢٠٠٢ : ٣٦٠).

- تغيير ثوري في طريقة التفكير في التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديداً فإنه يشمل تغيير العمليات والهيكل التنظيمية بالإضافة إلى أسلوب أداء الإدارة وسلوكهم ونظم التعويضات والمكافآت وعلاقاتهم مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين (Hammar, Chanpy, 1993: 18).

**الاتجاه الرابع** لمفهوم مدخل إعادة الهندسة ركز على إضافات جديدة في السياسات الخاصة بتحسين الأداء، ومن أهم هذه التعريفات:

- تُعد إضافة جديدة في السياسات والبرامج الخاصة بتحسين الأداء، وهذا يتطلب إحداث تغيير جذري في النظم ومتابعة التغيير الجذري بالتوعية والثقافة الإدارية من أجل تثبيت المفاهيم الجديدة (عبد الرحمن، ١٩٩٦ : ٥).

**وبناءً عليه فإن إعادة الهندسة** لا يقصد بها تبسيط العمليات، والتي يكون فيها التغيير تدريجياً ونابعاً من العملية، بل إن إعادة الهندسة تبدأ صفحة جديدة وتتم بإجراءات ثورية سريعة، بمعنى أن الهدف ليس تحسين ما هو قائم، بل استبعاده والبدء من جديد عن طريق تحليل العمل وتحديد إجراءاته وإعادة تكوين وربط الأجزاء على أسس أكثر دقة، وإيجاد الطرق التي يمكن أن تحقق انطلاقة عملاقة للتحسين وإنجازات فائقة للأعمال، وتتطلب هذه العملية إصراراً وتبني الإدارة العليا لمفاهيم إعادة الهندسة وتوفير بيئة صالحة حتى يمكن إجراء تغيير جذري وشامل للعمليات، كذلك يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية (Peter, et.al, 1999 : 571).

**ثانياً : الأهداف الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية:**

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين، ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة بالطريقة الصحيحة التي يريدها، ويتطلع إليها وتأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية بتحقيق الأهداف التالية:

- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** يتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل، والقيام به وفقاً لاحتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- **التركيز على العملاء:** توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على رغباتهم، بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- **تحقيق السرعة:** تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.
- **تحقيق الجودة:** تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- **تقليل التكلفة:** من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- **التفوق على المنافسين:** مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة، وذلك عن طريق بعض الأساليب، مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة، وترشيد العمليات.

**ثالثاً: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية وركائزها:**

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية، والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها، أو توفر بعضها يمكننا القول إنه قد تمت إعادة هندسة العمليات. (رفاعي, ٢٠٠٦):

- **تكامل وظائف عدة في وظيفة واحدة:** وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج وظائف عدة متشابهة في وظيفة واحدة، والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال مع المواطنين.
- **تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن:** ويُعد ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية: ولا توجد هناك حدود مصطنعة، ويتميز مفهوم إعادة هندسة العمليات بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة التي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.
- العمليات ذات أوجه متعددة: مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية: حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع.
- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة: بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فإعادة هندسة العمليات تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط (الحمادي, ٢٠٠٦).
- الموظفون يتخذون القرار: لا تقوم المؤسسات التي تتبنى إعادة هندسة العمليات بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسئولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً، ويعني دمج العمليات رأسياً أنه لا بد من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.
- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق إعادة هندسة العمليات من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

#### رابعاً: مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- اتفق كل من (Penrod & Dolence, 1991) (mische & Bennis, 1996: 58) في تحديد مراحل إعادة هندسة العمليات على النحو التالي:
- إيجاد الرؤية ووضع الأهداف: إن نقطة البداية في مشروعات إعادة هندسة العمليات تتمثل في إيجاد الرؤية لأنها الأساس في تحديد معايير الأداء، وتحديد نطاق المشروع ومسارته، والأهداف التفصيلية للعمليات، وتتضمن البحث في الإستراتيجيات، والغايات، والأدوات، والحاجات.

- **وضع الخطة الأساسية والمقارنات المرجعية:** يتم في هذه المرحلة توثيق المسئوليات التنظيمية والتقارير، وحجم العمل، والقيمة المضافة وتحليلها، وتتضمن توفير المقارنات المرجعية لتقييم الأداء الداخلي، وقياسه ومقارنته بما يناظره من الممارسات الأفضل للمنظمات المتشابهة.
- **مرحلة الابتكار والإبداع:** تشكل جوهر عملية إعادة هندسة العمليات، إذ تتضمن دمج الوظائف، والتحدي الرئيس هنا هو التحديد والفهم لسلسلة المهمات الفردية التي تتجاوز الحدود والبنى التنظيمية والتقليدية والتي يمكن جمعها في عملية واحدة.
- **التحول التنظيمي وتنفيذ إعادة الهندسة:** بعد أن تم إعادة هندسة العمليات في المرحلة السابقة، ينبغي أن يتم تنفيذها، وأن تتكامل داخل المنظمة بشكل فعال، وهذا التكامل يتضمن القيادة، وتعليم العاملين، والتغيير التنظيمي، وإعادة ترتيب الموارد البشرية، والتقنية، وإعادة توزيعها.
- **القياس والتحسين المستمران:** تتضمن هذه المرحلة الالتزام المتواصل بعملية إعادة الهندسة، وتحسين القيمة المضافة، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، وتقييم العمليات التي تمت إعادة هندستها، ومقارنتها بالرؤية والأهداف المحددة في المرحلة الأولى، وتقييم البيئة والتحول الثقافي والسلوكية للتأكد من تحقيق الأهداف، والوصول للمستفيدين، وأصحاب العلاقة بالتغيرات المعاد تصميمها.

#### **خامساً : الأسس التنظيمية والإدارية التي يقوم عليها مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل:**

(Silvana, Valeria, 1999: 260)

- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة،** وتحويله من هيكل رأسي (العمودي) إلى هيكل أفقي بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة، واختصار قنوات الاتصال فيها، ومن ثم زيادة سرعة نقل وتداول البيانات والمعلومات بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- **إعادة تصميم أدوار ومهام ومسئوليات،** وصلاحيات الأعمال والوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل يتاح لأعضائها المزيد من الاستقلالية، والحرية، والمرونة، والتطوير في أدائها.
- **ضرورة إعطاء فرق العمل في المنظمة قدراً من السلطة** يتيح لها مزاولة وممارسة أعمالها بمرونة وحرية، وهذا يستلزم دفع تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المنظمة، ويحقق هذا التفويض جودة عالية في أداء الرؤساء والمرءوسين، فضلاً عن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.

- إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها، بحيث يكون الهيكل التنظيمي أفقياً وليس عمودياً ومن تغيير آلية متابعتها، وإشرافها، ورقابتها من المباشرة إلى غير المباشرة- أي رقابة من بُعد- وعدم التدخل في الأعمال التي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل، وذلك لتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية (المباشرة) المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة.
- إعادة تصميم أساليب ونماذج التحفيز داخل المنظمة، فقد تحول أسلوب العمل في المنظمة من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، ولذلك يجب على المنظمة تغيير أساليب التحفيز الفردية إلى أساليب تحفيز جماعية، أي تعطي الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل.
- إدخال تقنية المعلومات على العمل في المنظمة، وذلك لتحقيق معدلات أداء جودة عالية وتوفير الدقة وخفض التكاليف.
- إعادة خطوات ومراحل تنفيذ الأعمال من بدايتها إلى نهايتها وفق المبادئ الآتية: (مصطفى، ٢٠٠٣: ١٦٠)
- \* دمج المهام والأعمال في مهمة واحدة أو عمل واحد.
- \* تصميم الوظائف الواحدة بطريقة تمكنها من أداء أكثر من عمل واحد.
- \* إلغاء الأعمال والوظائف غير الضرورية من تصميم هيكل الأعمال والوظائف القديمة، فلا مجال للإصلاح لغير الضرورة طبقاً لمدخل إعادة الهندسة الذي يعتمد على التجديد الجذري.
- \* تقليل تكلفة الأعمال والوظائف إلى الحدود الدنيا، والتي لا تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على جودة الأعمال والوظائف.
- \* ضرورة تبني القيادات الإدارية داخل المنظمة وتنفيذ مبدأ التجديد والتغيير بحذر وعدم اندفاع.

#### سادساً: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات أوضحها (أبو عمشة، ٢٠١١: ٥٩) فيما يلي:

- الإستراتيجية: أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة للعمليات، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، فالهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة.
- التزام وقناعة الإدارة العليا: يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة من أجل تحسين الوضع التنافسي للشركة، وذلك من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين.
- تكنولوجيا المعلومات: تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة هندسة العمليات، ولمختلف المستويات، وذلك من خلال تنفيذ استخدام نموذج سجل العمال، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.
- الاستعداد للتغيير: أي الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة هندسة العمليات تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى الجديدة التي بموجبها تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.

### المطلب الثاني: الإصلاح الإداري

يشتمل هذا المطلب على النقاط الآتية:

أولاً : تعريف الإصلاح الإداري.

ثانياً : أهداف الإصلاح الإداري.

ثالثاً : عوامل نجاح الإصلاح الإداري.

رابعاً : معوقات الإصلاح الإداري.

وفيما يلي يتم عرض النقاط سابقة الذكر.

أولاً : تعريف الإصلاح الإداري.

يتفاوت مفهوم الإصلاح الإداري بين الأطراف المهتمة، حيث يختلف تعريف المفهوم بين الأكاديميين والسياسيين والعاملين في الجهاز الإداري، وتختلف التعريفات بين منظومات الدول المتقدمة والدول النامية، حيث يعرف الإصلاح الإداري في معظم الدول المتقدمة على أنه " عملية



تغييرات في الهياكل أو الإجراءات الإدارية ضمن الخدمات العامة عندما تصبح هذه الخدمات غير متوافقة مع البيئة الاجتماعية والسياسية، وفي المقابل نرى أن التعريف الأشمل للإصلاح الإداري في معظم الدول النامية يشار إليه بأنه عملية تحديث وتغيير في المجتمع لتحقيق التحول الاجتماعي والاقتصادي.

عرض (شليبي, ٢٠١٣: ٦٠) تعريف الإصلاح الإداري الذي تم مناقشته خلا مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية لعام ١٩٧١ على أنه حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل. كما عرف (البحيري, ٢٠١١: ٣٢) الإصلاح الإداري على أنه جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه. وعرف (الرماني, ٢٠٠٤: ٣٩) الإصلاح الإداري على أنه إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة.

ويتضح من جميع التعريفات السابقة التي عرفت الإصلاح الإداري أنها تتفق على أن الإصلاح الإداري عبارة عن جهد جماعي منظم يستهدف إحداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم، بهدف زيادة فعاليته، بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة، من خلال تحسين أساليب العمل، وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية، وتهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة، التي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري، وتحسين من مستوى أدائه.

هذا التعدد والاختلاف حول تعريف مفهوم الإصلاح الإداري دفع باتجاه التعدد في استخدام مصطلحات، مثل التحديث والابتكار والتنمية والتطوير مع مصطلح الإصلاح بطريقة تبادلية تدفع القارئ والباحث نحو عدم التمييز بين هذه المفاهيم المختلفة.

وفي هذا الإطار، لابد من الإشارة إلى التعريف الذي تتبناه الأمم المتحدة للإصلاح الإداري، حيث تعرفه على أنه " التأثير والاستخدام المعتمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري، بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها لخدمة التنمية. وتكمن أهمية التعريف الذي وضعته الأمم المتحدة في كونه يشير إلى أن الإصلاح الإداري عملية "إدارية السلطة للنظام الإداري" وفي هذا إشارة إلى تأثير عملية الإصلاح الإداري بنظام ونموذج السلطة السياسية وتوجهها، ويضيف تعريف الأمم المتحدة بعداً تنموياً للإصلاح الإداري، حيث يضع هذه الجهود في

إطار خدمة التنمية، وهو الشق الذي يركز عليه البحث باعتبار الإصلاح الإداري مدخلاً لتصحيح جهود التنمية وتفعيلها.

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف مفهوم الإصلاح الإداري على أنه " مجموعة الجهود السياسية والإدارية الهادفة إلى دفع عجلة النمو والتنمية عبر إصلاح مكامن الخلل في عمل الأجهزة الإدارية والحكومية لزيادة كفاءتها وفعاليتها".

### ثانياً : أهداف الإصلاح الإداري:

يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق غايات سياسية واجتماعية واقتصادية تتلخص فيما يلي:

- ١- تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته.
- ٢- زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي يمكن من خلالها إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة، وسلوكيات العاملين فيها.
- ٣- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- ٤- تعزيز عملية التحويل الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.
- ٥- تبسيط الإجراءات الإدارية، وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد، والعدالة في توزيع الأعباء.
- ٦- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسئولية الاجتماعية.
- ٧- وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة والخضوع للمساءلة عن الأداء.
- ٨- موازنة الإدارة العامة مع مهام الدولة، وإشباع حاجات المواطنين.
- ٩- تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها، وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية، بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.

- ١٠- التغلب على المشكلات السياسية، والاقتصادية، والتنموية، والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة، واقتراح الحلول الملائمة لها.
- ١١- مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية، ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.
- ١٢- بناء هيكل الدولة على أسس علمية ووطنية بما يجعلها أكثر قدرة على النهوض بأعباء التغيير الحضاري المنشود.
- ١٣- قيام البناء الإداري على مفهوم الفعالية والكفاءة والمبادرة والمواكبة بما يستشرف تحقيق أهداف إستراتيجية من خلال:
  - البناء التربوي (سلوكاً ومنهجاً).
  - التنظيم العلمي والتكنولوجي المعاصر.
  - الاهتمام بالعنصر البشري (القيادة والقاعدة).
  - تحسين بيئة العمل (الطبيعية والمعنوية).
  - تطوير ومواكبة أطر التشريع الإداري.

### ثالثاً : عوامل نجاح الإصلاح الإداري:

- يتوقف نجاح جهود الإصلاح الإداري على توفر العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:
- ١- بناء دولة القانون والمؤسسات، التي يسودها تطبيق القانون بمنأى عن الاستغلال والرشوة والمظاهر الفاسدة، وأن يحظى هذا التوجه بدعم مباشر من أعلى قمة في السلطة التنفيذية، مع تعزيز استقلالية القضاء، وترسيخ الديمقراطية وحماية حقوق الإنسان.
  - ٢- الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال بناء نظام كفاء للتعيين على أساس الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية وإقرار منظومة تخطيط المسار الوظيفي على أساس الكفاءة وحدها دون غيرها.
  - ٣- تفعيل الإجراءات الإدارية المتبعة في الإعداد لتوفير الوظيفة العامة، بما يخلق فرصاً متساوية لجميع المواطنين من حيث شروط التقديم للوظائف العامة، واختيار الكفاءة، وإجراء امتحانات اللغة والثقافة، خاصة في الدوائر الحساسة، أو التي تمثل أجهزة الدولة، بالإضافة إلى الاستعلام الكافي عن السيرة الذاتية والحياتية للمتقدم للوظيفة، والتحقق من نزاهته وسمعته قبل تولي الوظيفة المطلوبة.

- ٤ - تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الأشخاص المعينين وبين بعضهم البعض، مع تطبيق مبدأ التوازن بين الثواب والعقاب في محاربة الفساد، ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم.
- ٥ - تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية، والذين يملكون المهارات المطلوبة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، والقدرة على المتابعة الفعالة عند التنفيذ للمستويات المتعددة في الهرم التنظيمي، مع مراعاة عدم اقتصار الكفاءة على توفر المؤهلات العلمية ذات الطابع الأكاديمي فقط، بل يجب أن يتمتع الشخص المرشح للوظيفة العامة بالاستعداد الذاتي على استخدام مؤهلاته المكتسبة في استثمار جميع الطاقات البشرية المتوفرة لديه، وجعلها تعمل كفريق واحد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك قدرته على التعامل بكفاءة مع المشكلات والتحديات أثناء تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية.
- ٦ - إعادة تقييم الدورات المستندية والأنظمة المالية المطبقة، وإعادة هيكلتها بما يحقق رفع كفاءة الأداء وسلاسة سير الأعمال، وسرعة الإنجاز، وهو ما يتطلب تقوية إجراءات وأنظمة الضبط والرقابة الداخلية، للحد من الخروقات التي تؤدي إلى الفساد المالي والإداري.
- ٧ - بناء أنظمة فعالة تقوم على الاستخدام الواسع للأجهزة والمعدات المتطورة للعمل، وصولاً إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال وخدمة المواطنين.
- ٨ - وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين من الناحية المهنية والسلوكية في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية وإعداد البرامج المناسبة لها.
- ٩ - إنشاء هيئات ومراكز قياس وتقييم الأداء، التي تعني بمراقبة ومراجعة وتقديم أداء الأجهزة الحكومية، وتقييم نوعية الخدمات والسلع المقدمة للمواطنين، والتأكد من أنها مطابقة للمواصفات والمقاييس المتفق عليها، وكذلك الإشراف على إعداد المناقصات العامة وشروط الدخول فيها، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية، بما يضمن المحافظة على درجة عالية من الجودة في السلع والخدمات المقدمة للجمهور.
- ١٠ - العمل على إشراك أكثر من جهة للقيام بمهمة توفير السلع الاستهلاكية للمواطنين من شركات القطاع العام والخاص، وإجراء المفاضلة بينهما على أساس النوعية والسعر، مع تهيئة جو من المنافسة الشريفة، وتكافؤ الفرص، بما يساهم في توفير أفضل الخدمات للمواطنين، مع تحقيق أرباح مناسبة (تطبيق مبدأ استرداد تكلفة الخدمة).

١١- تفعيل دور الغرف التجارية والصناعية في مراقبة حسن تنفيذ الأعمال طبقاً للأصول والقواعد التجارية والصناعية المتعارف عليها، ووضع ضوابط محددة لمحاسبة المقصرين مهنيًا.

١٢- إعادة هيكلة أجهزة الرقابة والتدقيق، على نحو يخدم الانسجام فيها، وتوزيع مراحل الرقابة والتدقيق إلى مرحلة ما قبل وبعد الصرف مع مراعاة تحقيق التكامل في عمل تلك الأجهزة، ومنع الازدواجية في أداء أعمالها.

#### رابعاً : معوقات الإصلاح الإداري:

هناك الكثير من المعوقات والتحديات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري، وتعيق تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية على أسس سليمة تضمن تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، أهمها ما يلي:

١- عدم استقرار الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي، مما ينعكس سلباً على الخطة القومية الموضوعية.

٢- عدم جدية الأجهزة الحكومية في تطبيق التوجيهات المركزية بشأن الخطط الموضوعية، وانغماسها في أمور ثانوية تبعدها عن الهدف المركزي، رغم توفر الإمكانيات ورغبة الكثيرين في عملية الإصلاح الإداري في مختلف المستويات الإدارية.

٣- عدم وضوح الأهداف المطلوبة في عملية الإصلاح الإداري، مما يؤدي إلى حدوث إرباك يعيق توجيه المسار الصحيح، ويحدث انحرافاً في تطبيق الخطط الموضوعية.

٤- وجود طبقة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ارتبطت مصالحها بالفساد والانحراف الإداري، وقسم منها يحتل مواقع بارزة، تطيح بكل البرامج الموضوعية، وتحاول إفشال أية محاولة للإصلاح الإداري، مما يخلق أجواء من انعدام الثقة بالنفس، وتسود حالة من اليأس، بحيث يرى الجميع أن انتشار الخلل وتحييده والقضاء عليه أصبح حلاً غير قابل للتحقيق.

٥- انشغال الناس بالطابع الاستهلاكي متأثرين بالدعاية الغربية، والابتعاد عن الدافع الوطني، واهتمامهم بالتسوق، وتقليد الغرب في الأشياء والجوانب السيئة، وعدم مساعدة الحكومات في تطبيق عمليات وبرامج الإصلاح الإداري.

٦- ضعف التوجيه الأسري، وحصص تفكير رب العائلة على توفير متطلبات الحياة المعيشية لأفراد الأسرة، مما يجعل وقته ضيقاً ومحصوراً، فلا وقت لديه لمتابعة الأبناء وتوجيههم، وتربيتهم على أسس سليمة ومتكاملة.

٧- ضعف البرامج التعليمية والتربوية التي تؤدي إلى نشوء أجيال متعلمة سطحياً ينقصها الوعي والقدرة على معرفة الطريق الصحيح لبناء مستقبلها، بسبب انغماس المجتمع بالإنترنت والفضائيات، والابتعاد عن الموروث الحضاري للأمم، الذي يجسد الأخلاقيات والمعايير النظيفة والسليمة المستنبطة من الأديان السماوية والقيم الأخلاقية.

### المبحث الثاني: النتائج والتوصيات.

#### أولاً: نتائج الدراسة :

١- توصيف متغيرات الدراسة (Descriptive Statistic) (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)

الجدول رقم (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

نوع المتغير	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
إعادة هندسة العمليات (المتغير المستقل)	استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري	٣.٦	١.٣١	٤	متوسط
	تطوير الثقافة التنظيمية السائدة	٣.٤٢	١.٢	٦	متوسط
	تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة	٣.٥٦	١.٣٧	٥	متوسط
	تطوير الهياكل التنظيمية	٣.٦٨	١.٢٢	٣	مرتفع
	تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة	٣.٧٨	١.٠٦	٢	مرتفع
	تمكين العاملين إدارياً	٣.٧٩	١.٠٣	١	مرتفع
الإجمالي		٣.٦٤	١.٢		متوسط
المتغير التابع (الإصلاح الإداري)	الإصلاح الإداري	٣.٦	٠.٩٩	-	-

• الجدول من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن المتوسط العام للمتغير التابع وهو الإصلاح الإداري بلغ (٣.٦) وبانحراف معياري (٠.٩٩) ، وبما نسبته (٧٢ %) من مساحة المقياس الكلية، وهو ما يدل على أن مفردات العينة، محل الدراسة، ترى أن هناك حاجة ملحة في إجراء التصحيح والإصلاح الإداري وتحسين الإجراءات المتعلقة بتلك الإصلاح داخل مستشفيات التأمين الصحي، محل الدراسة، على أنه يمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على إعادة هندسة العمليات، وذلك من خلال

تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية والعمل على وضع خطط الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي والمشاركة في عملية اتخاذ القرار واستقدام الكوادر البشرية وتعيينها والحفاظ عليها وتحفيزها وتنمية مهاراتها بالإضافة إلى تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في أروقة العمل الإداري داخل المستشفيات، محل الدراسة.

ومن خلال عرض النتائج السابقة المتعلقة بتحسين عمليات الإصلاح الإداري يتضح من خلال إجابات المبحوثين، محل الدراسة، أن الهيئة العامة للتأمين الصحي تحتاج إلى التحسين والتركيز على عمليات الإصلاح الإداري، وهذا ما أجاب عنه التساؤل الأول للدراسة الذي يدور حول تحديد واقع عمليات وإجراءات الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة. وأيضاً سعى إلى التأكد من تحقيق الهدف الأول الذي يسعى إلى تحديد الجهود والإجراءات التي تقوم بها الهيئة العامة للتأمين الصحي في إجراءات الإصلاح الإداري.

#### كما نلاحظ من الجدول السابق:

أن المتوسط العام للمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) يبلغ (٣.٦٤) بما نسبته (٧٢.٨ %) وبانحراف معياري (١.٢) وهو ما يشير إلى أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات داخل مستشفيات التأمين الصحي محل الدراسة وذلك من خلال التركيز على أهمية استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري داخل الإدارات المختلفة والعمل على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المستشفى بما يتوافق مع عملية إعادة هندسة العمليات بالإضافة إلى تطوير وتحديث الإستراتيجيات المطبقة لتتماشى مع الثقافة التنظيمية الجديدة، وهو ما يتطلب تطوير الهياكل التنظيمية للمستشفيات ككل، ولكل إدارة، وهو ما يؤدي بدوره إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتركيزها على تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة داخل المستشفيات، محل الدراسة، بالإضافة إلى تمكين العاملين إدارياً داخل المستشفيات، محل الدراسة، وذلك لكي يتمكنوا من إجراء عمليات إعادة الهندسة الإدارية.

#### ويمكن ترتيب محاور إعادة هندسة العمليات وفقاً لمتوسطها الحسابي كما يلي:

- أن المتوسط العام لمتغير تمكين العاملين إدارياً بلغ (٣.٧٩) وبانحراف معياري (١.٠٣) ، وبما نسبته (٧٥.٨ %) من مساحة المقياس الكلية، وهو ما يدل على أهمية تمكين العاملين داخل مستشفيات التأمين الصحي، محل الدراسة، في إجراء عمليات إعادة الهندسة على أن يتم ذلك من خلال وضع خطط لتنمية وتطوير قدرات العاملين بالإضافة إلى التركيز على التنمية والتدريب والتأهيل لإمكانيات العاملين وإعطاء مساحة كافية لاتخاذ القرارات، دون

الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا، هذا بالإضافة إلى اعتماد الإدارة العليا داخل المستشفيات، محل الدراسة، على إستراتيجيات حديثة لإدارة الموارد البشرية.

- أن المتوسط العام لمتغير تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة بلغ (٣.٧٨) وبانحراف معياري (١.٠٦)، وبما نسبته (٧٥.٦%) من مساحة المقياس الكلية، وهو ما يدل على أهمية تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة داخل مستشفيات التأمين الصحي، محل الدراسة، في إجراء عمليات إعادة الهندسة على أن يتم ذلك من خلال تقديم الخدمة العلاجية بشكل سريع وتقليل وقت إنجاز المعاملات المتعلقة بتقديم الخدمة والقضاء على الروتين السلبي في الأعمال الإدارية وتحسين العلاقة بين مقدم الخدمة ومتلقيها.

- أن المتوسط العام لمتغير تطوير الهياكل التنظيمية بلغ (٣.٦٨) وبانحراف معياري (١.٢٢)، وبما نسبته (٧٣.٦%) من مساحة المقياس الكلية، وهو ما يدل على أهمية تطوير الهياكل التنظيمية للمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي في إجراء عملية إعادة هندسة العمليات على أن يتم ذلك من خلال تحديد السلطات والمسئوليات لكل إدارة وتحديد قنوات خطوط الاتصال والتواصل الرسمية بين الإدارات المختلفة.

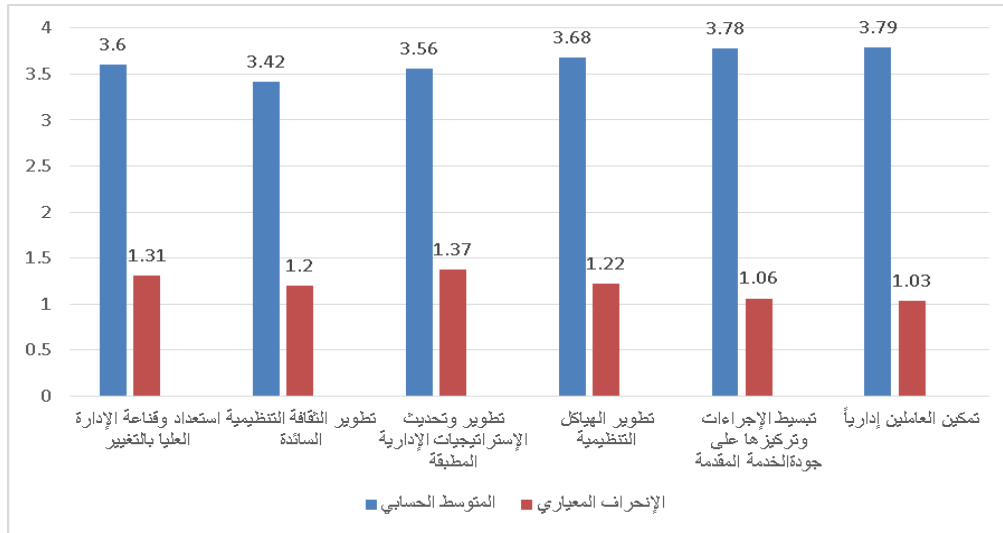
- أن المتوسط العام لمتغير استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري بلغ (٣.٦) وبانحراف معياري (١.٣١)، وبما نسبته (٧٢%) من مساحة المقياس الكلية، وهو ما يدل على أهمية استعداد وقناعة الإدارة العليا داخل المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالتغيير الإداري حتى يتسنى إجراء عمليات إعادة هندسة العمليات على أن يتم ذلك من خلال اطلاع الإدارة العليا على العلوم الإدارية الجديدة والعمل على دمج المهام الفرعية في وظيفة واحدة وتقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء وإعادة النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية.

- أن المتوسط العام لمتغير تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة بلغ (٣.٥٦) وبانحراف معياري (١.٣٧)، وبما نسبته (٧١.٢%) من مساحة المقياس الكلية، وهو ما يدل على أهمية تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة داخل مستشفيات التأمين الصحي، محل الدراسة، وذلك حتى يتسنى إجراء عمليات إعادة هندسة العمليات على أن يتم ذلك من خلال وضع خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة ووضع أهداف متعددة المدى لتحقيق الإستراتيجية مع إجراء عمليات التهيئة الإدارية لتنفيذ الإستراتيجية الموضوعية، وذلك بما يساعد على إجراء عمليات إعادة هندسة العمليات.



- أن المتوسط العام لمتغير تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بلغ (٣.٤٢) وبانحراف معياري (١.٢)، وبما نسبته (٦٨.٤ %) من مساحة المقياس الكلية، وهو ما يدل على أهمية تطوير الثقافة التنظيمية السائدة داخل مستشفيات التأمين الصحي محل الدراسة وذلك لإجراء عمليات الإصلاح الإداري على أن يتم ذلك من خلال تغيير قيم ومعتقدات العاملين ودفعها نحو تقبل التغيير والعمل على استيعابه والعمل على صرف الحوافز والمكافآت المتعلقة بالتميز بالنسبة للعاملين وتشجيع الجميع على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.

ومن خلال عرض النتائج السابقة المتعلقة بتحديد مدى تأثير محاور إعادة هندسة العمليات والمتمثلة في (استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري، وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة، وتطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة، وتمكين العاملين إدارياً) وذلك على تحسين عمليات الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة، يتضح من خلال إجابات الباحثين محل الدراسة إن تأثير تلك المحاور على عمليات الإصلاح الإداري كانت بنسب متفاوتة وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (١)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى تأثير محاور إعادة هندسة العمليات داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي

وهذا ما أجاب عنه التساؤل الثاني للدراسة الذي يدور حول تحديد مدى اهتمام الهيئة العامة للتأمين الصحي بإجراء عمليات إعادة هندسة العمليات داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة. وأيضاً سعى إلى التأكد من تحقيق الهدف الثاني الذي يسعى إلى تحديد الجهود والإجراءات

التي تقوم بها الهيئة العامة للتأمين الصحي في تطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات في عملياتها الإدارية.

### اختبار فروض الدراسة :

الجدول رقم (٥)

تأثير محاور إعادة هندسة العمليات على تحسين الإصلاح الإداري داخل  
مستشفيات التأمين الصحي، محل الدراسة

اختبار F	مستوى المعنوية	R2	معامل الارتباط (R)	اختبار قيمة T		قيمة B		المتغير المستقل
				مستوى المعنوية	قيمة T	قيمة B	قيمة B	
٠.٠٠١	٣٠٧.٩٤	٠.٦٤٤	٠.٨٠٣	٠.٠٠١	١٠.٤٦	١.٣٩٨	A	استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري
				٠.٠٠١	١٧.٥٥	٠.٦١٢	Beta	
٠.٠٠١	٢٠٩.٣٩	٠.٥٥٢	٠.٧٤٣	٠.٠٠١	٩.٧٥	١.٥	A	تطوير الثقافة التنظيمية السائدة
				٠.٠٠١	١٤.٤٧	٠.٦١٤	Beta	
٠.٠٠١	٣١٩.٥	٠.٦٥٣	٠.٨٠٨	٠.٠٠١	١١.٩٩	١.٥١	A	تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة
				٠.٠٠١	١٧.٨٧	٠.٥٥٨	Beta	
٠.٠٠١	٥٣٦.٢	٠.٧٥٩	٠.٨٧١	٠.٠٠١	٨.٢٩	٠.٩٨٧	A	تطوير الهياكل التنظيمية
				٠.٠٠١	٢٣.١٦	٠.٧١	Beta	
٠.٠٠١	٣٧٣.٢٩	٠.٦٨٧	٠.٨٢٩	٠.٠٠١	٤.١٧	٠.٦٦	A	تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة
				٠.٠٠١	١٩.٣٢	٠.٧٧٨	Beta	
٠.٠٠١	٥٩٢.٦٦	٠.٧٧٧	٠.٨٨٢	٠.٠٠٢	٢.٩٤	٠.٤٠١	A	تمكين العاملين إدارياً
				٠.٠٠١	٢٤.٣٤	٠.٨٤٦	Beta	

• الجدول من إعداد الباحث .

يوضح الجدول السابق نتيجة اختبار فروض الدراسة الذي يوضح مدى تأثير إعادة هندسة العمليات على تحقيق وتنفيذ إجراءات الإصلاح الإداري داخل المستشفيات التابعة للتأمين الصحي، محل الدراسة، ويبين الجدول التالي ما يلي:

- قيمة معامل الانحدار **Beta** لمحاور الدراسة كانت تتراوح بين أعلى قيمة وتتمثل في (تمكين العاملين إدارياً = ٠.٨٤٦) وأقل قيمة تتمثل في (تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة = ٠.٥٥٨)، حيث إن إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين محاور إعادة هندسة العمليات وإجراء عملية الإصلاح الإداري داخل مستشفيات التأمين الصحي، محل الدراسة، هي علاقة تأثيرية إيجابية (طردية)، أي أنه كلما زاد استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة وتطوير وتحديث الإستراتيجيات المطبقة وتطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة بالإضافة إلى تمكين العاملين إدارياً، أدى ذلك إلى تحقيق وتحسين إجراء عمليات الإصلاح الإداري لتلك المستشفيات، محل الدراسة.

- وهذا يؤكد على تأثير محاور عملية إعادة هندسة العمليات على إجراء عملية الإصلاح الإداري على أن تمكين العاملين إدارياً له التأثير الأكبر، ثم يليه تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة، ثم يليه تطوير الهياكل التنظيمية، ثم يليه تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، ثم يليه استعداد الإدارة العليا، وقناعتها بالتغيير الإداري ثم يأتي في النهاية تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة داخل المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة.
- قيمة معامل الارتباط (R) لمحاور المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) كانت مرتبة ترتيباً تنازلياً، كما هو موضح، على النحو التالي (تمكين العاملين إدارياً = ٠.٨٨٢)، (تطوير الهياكل التنظيمية = ٠.٨٧١)، (تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة = ٠.٨٢٩)، (تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة = ٠.٨٠٨)، (استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري = ٠.٨٠٣)، (تطوير الثقافة التنظيمية السائدة = ٠.٧٤٣)، وكما هو مبين من جميع قيم معامل الارتباط (R) موجبة وأكبر من (R ≥ 0.5) وهو ما يوضح أن علاقة الارتباط بين محاور عملية إعادة هندسة العمليات وإجراء الإصلاح الإداري داخل مستشفيات التأمين الصحي، محل الدراسة، علاقة ارتباط طردية موجبة قوية أي إنه كلما زاد الاهتمام بمحاور إعادة هندسة العمليات تحقق الإصلاح الإداري داخل المستشفيات، محل الدراسة، وهو ما يوضح صحة العلاقة بين محاور إعادة هندسة العمليات وتحقيق الإصلاح الإداري.
- قيمة اختبار (T) لمحاور الدراسة للمتغير المستقل كانت تتراوح بين (تمكين العاملين إدارياً = ٢٤.٣٤) أعلى قيمة، وبين (تطوير الثقافة التنظيمية السائدة = ١٤.٤٧) أقل قيمة، وأن قيم (T) لباقي المحاور تتراوح بين أعلى وأقل قيمة، وتلك القيم هي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) وهو ما يدل على أن الاهتمام بمحاور إعادة هندسة العمليات له تأثير على إجراء عمليات الإصلاح الإداري للمستشفيات التابعة للتأمين الصحي، محل الدراسة.
- قيمة اختبار (F) لمحاور الدراسة للمتغير المستقل كانت تتراوح بين (تمكين العاملين إدارياً = ٥٩٢.٦٦) أعلى قيمة، وبين (تطوير الثقافة التنظيمية السائدة = ٢٠٩.٣٩) أقل قيمة، وأن قيم (F) لباقي المحاور تتراوح بين أعلى وأقل قيمة، وتلك القيم هي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) وهو ما يدل على أن الاهتمام بمحاور إعادة هندسة العمليات له تأثير على إجراء عمليات الإصلاح الإداري للمستشفيات التابعة للتأمين الصحي، محل الدراسة.

من خلال عرض النتائج السابقة المتعلقة باختبار فروض الدراسة والتي نتج عنها صحة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات بمحاورها المختلفة والمتمثلة في (استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري، تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة، تطوير الهياكل التنظيمية، تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة، تمكين العاملين إدارياً) وبين تحقيق عمليات الإصلاح الإداري داخل المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي محل الدراسة.

وهذا ما أجاب عنه التساؤل الثالث للدراسة وأيضاً سعى إلى التأكد من تحقيق الهدف الثالث حول التعرف على دور وتأثير إعادة هندسة العمليات في تحسين إجراءات الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي، محل الدراسة.

وفي النهاية يمكن القول بأن ..... الإصلاح الإداري جاء كضرورة حتمية له مبرراته ودواعيه، حيث اتسم الجهاز الإداري في الدولة المصرية بطابع البيروقراطية الجامدة مع المركزية الشديدة إضافة إلى الفراغ الاجتماعي، وهذا ما فتح المجال لاستفحال مظاهر السلبية، مثل الرشوة، والاختلاس، واستغلال المناصب لأغراض شخصية، كل هذا دفع الدولة إلى ضرورة اعتماد سياسة للإصلاح كأسلوب علاجي ووقائي للمستقبل في ذات الوقت، ولذا جاء الإصلاح فورياً وليس نابحاً من الأجهزة الإدارية نفسها، وهذا ما يبدو من مختلف الآليات التي سخرت لتفعيل وتصميم خطط الإصلاح، وكذا من خلال تلك القوانين المستخدمة لسد تلك الثغرات. إعادة هندسة العمليات الإدارية تساعد المنظمات في تطبيق إستراتيجيات الإصلاح الإداري، حيث تنطوي إعادة هندسة العمليات على أحداث تغييرات جوهرية وإعادة تصميم جذري للعمليات الأساسية التي تحقق القيمة المضافة، وزادت أهميتها مع تزايد حدة المنافسة نتيجة لانفتاح الأسواق. نظراً للدور الكبير الذي تؤديه في اكتساب الأسبقيات التنافسية من خلال أسبقية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع)، حيث إن تفرد المنظمة وتميزها عن بقية منافسيها بوحدة أو أكثر من هذه الأسبقيات يسهم في تحسين قدرتها التنافسية، ويجعلها قادرة على مواجهة منافسيها وتحقيق البقاء والاستمرارية في محيط سريع التغيير.

**نستخلص من خلال دراستنا أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورية في تطبيقها داخل المنظمات العامة والتي تقدم خدمات لقطاع عريض من أفراد المجتمع، وذلك في تطبيق عمليات الإصلاح الإداري، وذلك من خلال أحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات، واعتمادها لمعايير تقييم الأداء الجماعي، لإعطائها مرونة عالية، وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وتمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة لممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.**

ومن أجل توضيح ذلك فقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الاتجاه العام لمستوى وعي الباحثين بأهمية إعادة هندسة العمليات وضرورة تطبيقها كان متوسطاً، وقد احتل محور تمكين العاملين إدارياً المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر الباحثين، ثم يليه تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة، ثم تطوير الهياكل التنظيمية، ثم استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري، ثم تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة، ثم تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.
- هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل محور من محاور إعادة هندسة العمليات في تحقيق تحسين في إجراءات الإصلاح الإداري، وظهر أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق الإصلاح الإداري داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي تمكين العاملين إدارياً، ثم تطوير الهياكل التنظيمية، ثم تبسيط الإجراءات وتركيزها على جودة الخدمة المقدمة، ثم تطوير وتحديث الإستراتيجيات الإدارية المطبقة، ثم استعداد وقناعة الإدارة العليا بالتغيير الإداري، ثم تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.
- كلما زاد اهتمام الهيئات العامة بإعادة هندسة العمليات أكثر أدى ذلك إلى تحسين عمليات الإصلاح الإداري داخلها، حيث تؤثر إعادة هندسة العمليات بمحاورها المختلفة تأثيراً مباشراً على قدرة الهيئات العامة على تحسين عمليات الإصلاح الإداري.

استناداً إلى النتائج المتوصل إليها نعزز هذا الإطار البحثي بالتوصيات التالية:

### ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء تساؤلات وأهداف الدراسة وما توصلت إليه من نتائج من خلال الدراسة الميدانية، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة توضيح المفاهيم الخاصة بإعادة هندسة العمليات ومحاورها المختلفة، والعمل على إقناع الإدارات والأقسام بالهيئات العامة بذلك، بهدف تقليل حدة مقاومة التغيير، وكسب تأييد جميع الأطراف داخل تلك الهيئات والاستفادة من مساعدتهم ودعمهم في تنفيذ تلك العملية. وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية الخاصة بتوضيح مفهوم إعادة هندسة العمليات، والتعرف على أهميتها والمزايا التي يمكن تحقيقها والوصول إليها من خلال تطبيق هذه العملية.

- ضرورة تبني الإدارة العليا لتشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إعادة هندسة العمليات على أن يعمل هذا الفريق بعقد دورات تدريبية للموظفين والإدارة العليا لتأهيل الجميع بإعادة هندسة العمليات على أن تلتزم الإدارة العليا بقرارات هذا الفريق والعمل على صياغة جديدة للسياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي لتحسين فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات داخل الهيئات العامة.
- إعادة النظر في الإستراتيجية الحالية المطبقة داخل الهيئات العامة والعمل على تطويرها بما يتلاءم مع عملية إعادة هندسة العمليات، وذلك من خلال تبني خطط وأهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة في مواجهة المتغيرات المحيطة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتصورات المستقبلية بصورة دقيقة وواضحة، لتتلاءم الإستراتيجية المستهدفة مع البيئة المتغيرة التي تعيشها الهيئات العامة.
- ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتطوير الهيكل التنظيمي بما يساعد على تبسيط الإجراءات التي تساعد على تحقيق سرعة الاتصال بين الإدارات والأقسام، بما يفُعل من دور تفويض السلطة في تيسير السبل والإجراءات لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات، على أن يتم ذلك من خلال وضع إجراءات وقواعد محددة وواضحة لكافة المستويات الإدارية فيما يتعلق بتحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي وإمكانية تنفيذ عملية هندسة العمليات.
- العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة داخل الهيئات العامة وتمكينهم إدارياً، وذلك من خلال الاعتماد على إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية، والعمل على تنمية المهارات والقدرات وإكساب الخبرات القادرة على التحليل والمشاركة في تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات، على أن يتم ذلك من خلال إجراء دورات لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام بأهمية الموارد البشرية وتنمية قدراتها في تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات في الهيئات العامة.
- تطبيق المداخل والأساليب الحديثة في إدارة الأعمال الإدارية بغرض تبسيط العمليات والإجراءات، وتطبيق نظام للرقابة للكشف على الأخطاء وتخفيض الفاقد، مما يساعد في النهاية على تحسين الأداء، على أن يتم ذلك من خلال إعداد دورات تدريبية لمدير الإدارات والأقسام عن كيفية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وأهميتها في تحسين الأداء داخل الهيئات والمنظمات العامة، علاوة على ذلك ضرورة الاستفادة من التوصية الأولى من هذه الدراسة بأهمية تنمية الوعي والإدراك بأهمية مدخل إعادة هندسة العمليات في المصالح والهيئات والمنظمات العامة.

- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة من خلال الاستفادة من تطبيقات الحاسب الآلي في إعداد التصميمات اللازمة لعملية تقديم الخدمة، مما ينتج عن ذلك من خفض دورة الأعمال التشغيلية لتقديم الخدمة بشكل أفضل. وذلك من خلال تدريب القائمين على تقديم الخدمة باستخدام الحاسب الآلي في تقديم الخدمة وإجراء التعديلات اللازمة للأعمال الإدارية المتعلقة بتقديم الخدمة.
- التركيز على أهمية توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل الإداري لكافة المستويات الإدارية على أن يكون ذلك بالشكل والسرعة المطلوبة، وذلك لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- الاهتمام بتطبيق برامج التدريب بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات الهيئات العامة الحالية والمستقبلية، وذلك لتأهيل العاملين في تلك الهيئات على إجراء عمليات إعادة هندسة العمليات، وذلك من خلال القيام بتصميم وحدة تدريب بتلك الهيئات تخصص في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل الإدارات المختلفة بتطبيق إعادة هندسة العمليات.
- الدراسة المتأنية لمهام واختصاصات المنظمات العامة لاكتشاف ما بينها من تداخل أو ازدواجية في ممارسة تلك المهام، أو الاختصاصات، على أن يعقب ذلك إصلاح تنظيمي لفك هذا التداخل أو الاشتباك، بما يتيح لكل منها الاستقلالية في الأداء، ومن ثم إمكانية تحديد المسؤولية عن الأخطاء أو التجاوزات، بما يدعم من دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء المؤسسي لتلك الوحدات.
- ضرورة القيام بتبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة، على أن تعقب ذلك الدراسات الخاصة بالحركة والزمن بالنسبة للإجراءات التي استقر الرأي عليها لكل خدمة من الخدمات العامة، بما يمكن من وضع معيار زمني لأداء كل منها، وهو ما يسهل الاعتماد عليه - فيما بعد - في تقييم الأداء المؤسسي.
- ضرورة تغيير فلسفة الأجهزة الرقابية من العمل في ظل ما يسمى بالرقابة بالإجراءات، إلى العمل بالرقابة بالأهداف، ولا شك أن هذا التوجه الجديد سوف يدفع قيادات العمل المؤسسي في كل وحدة من وحدات المنظمات العامة إلى التخلي عن الروتين وأعمال الإجراءات، مع تبني فلسفة الأداء أو الإنجاز الفعلي، وذلك من خلال وضع معايير زمنية لأداء كل خدمة من الخدمات الحكومية بما يعد بداية لتقييم فعال للأداء المؤسسي بوحداتهم.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

## (أ) الكتب:

- ١- الحمادي، على (٢٠٠٦)، الطريق إلى ١٥ طريقة للتغير، جار ابن حزم، عمان، الأردن.
- ٢- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠٠٦)، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٣- الرماني، زيد محمد (٢٠٠٤)، منهج أبن تيمية في الإصلاح الإداري، دار الصميعة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٤- المخلافي، عبد الغني عبد الواسع (٢٠٠٦)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، جامعة دمشق، سوريا
- ٥- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣)، التنافسية في القرن الحادي والعشرين- مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، القاهرة.
- ٦- هامر، مايكل وشامبي، جيمس (١٩٩٥)، ترجمة عثمان، شمس الدين، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: الهندسة دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة.
- ٧- الواعر، نسيم (٢٠١٦)، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.

## (ب) المجلات العلمية :

- ٨- إبراهيم، محمد محمد (٢٠٠٢)، دراسة تحليلية لإعادة الهندسة، مجلة كلية التجارة جامعة حلوان، العدد الأول، ٢٠٠٢، القاهرة.
- ٩- إسماعيل، ممدوح مصطفى (يونيو ٢٠١٦)، إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٦، العدد ١.
- ١٠- الحملي، سحر عبد الله (يناير ٢٠١٣)، الإصلاح الإداري - مفهوم وآليات تطبيقه دراسة مقارنة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر.
- ١١- الدقن، أحمد السيد (يونيو ٢٠١٥)، تجربتنا الإصلاح الإداري في الصين ومصر والتوجه نحو اقتصاد السوق: دراسة مقارنة المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٥، العدد ١.
- ١٢- ديب، صلاح (٢٠٠٩)، تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الدوار الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣١، العدد ١.
- ١٣- عبد الرحمن، مصطفى رضا (١٩٩٦)، إعادة البناء الشامل كمدخل لتحسين الأداء بالمنظمات المصرية، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول، المجلد ٨، القاهرة.



١٤- العزب، حسين محمد (٢٠١٦)، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العانة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ١٢، العدد ٤.

### (ج) المؤتمرات والندوات العلمية:

١٥- أحمد، حسني أحمد (١٩٩٥)، أثر العنصر البشري في عملية إعادة هندسة البناء التنظيمي في المؤسسات، المؤتمر الثامن للتدريب والتنمية الإدارية: إعادة بناء المؤسسات العربية، إبريل ١٩٩٥، القاهرة.

١٦- غول، فرحات (٢٠١١)، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.

### (د) الرسائل العلمية:

١٧- أبو عمشة، أحمد عبد المجيد محمد (٢٠١١)، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٨- البحيري، سامي محمد أحمد (٢٠١١)، مدخل الإصلاح الإداري- التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية، لندن، المملكة المتحدة.

١٩- رفاعي، ممدوح (٢٠٠٦)، إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاج - دراسة تطبيقية على إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

٢٠- سهام، بن زعيم (٢٠١٤)، إعادة الهندسة كأحد إستراتيجيات التغيير التنظيمي - دراسة حالة المديرية لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر.

٢١- شلبي، صبري أحمد (٢٠١٣)، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري- دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية القانون والسياسة، لندن، المملكة المتحدة.

٢٢- الشوبكي، مازن جهاد (٢٠١٠)، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٢٣- الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي (٢٠٠٨)، واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢٤- مراد، محبوب (٢٠١٤)، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر.

## ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

**Books:**

- 25- **Hammer, M. & James, C. (1990)** “Reengineering the corporation A Manifesto for business revolution”.
- 26- **Micheal Hammar & James Chanpy,** "Reengineering the corporation (A mani festo for business Revolution , **London : Nicholas Brealay Publishing, 1993).**
- Warren Bennis & Micheal Mishe.** "The century organization: reinventing through Reengineering". A Digo Pfeiffer & Co. **1995.**

**Periodical:**

- 28- **Amrita, M. A., A. and Sheriff, A. (2015)** “Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR implementation: A Survey of Indian companies”, *European journal of business and management*, **Vol. 7, Issue 10.**
- 29- **Mische, M. A. & Bennis, W. (1996).** "Reinventing through reengineering" *Information Systems Management*, **Vol. 13, Issue3.**
- 30- **Penrod, I. J & Dolence, M. G. (1991).** Concepts for Reengineering in higher education, *Cause/Effect*, **Vol. 4, No.2.**
- 31- **Peter, Neil,Amrik S. Sohal,"Business Process Reengineering A review of recent literature"** *journal technovation* **19(1999).**
- 32- **Satri, M. and Irum, S. (2014)** "The moderating effect of IT capability on the relationship between business process reengineering factors and organizational performance of banks", *European journal of business and management*, **Vol. 6, Issue 37.**
- 33- **Siddiq, S. and Javed, S. (2014)** "Reengineering of recruitment and selection process in Descon engineering LTD: A Case study", *European journal of business and management*, **Vol. 6, Issue 20.**
- 34- **Silvana Cortano, Valeria DeAntonellis & Michelemelchiori (1999),** "A Methodology and tool environment for process analysis and reengineering", *Journal Data & Knowledge Engineering* **31.**

**Conferences:**

- 35- **Habib, M. and Shah, A. (2013)** "Business process reengineering: Literature review of approaches and applications”, *Proceedings of 3rd Asia-pacific business research conference, Kuala Lumpur, Malaysia, 25-26 February.*