

## 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

نهر عبد الله السلي

مساعد إداري  
إدارة تعليم جدة  
المملكة العربية السعودية

أ.د. سوزان محمد القرشي

أستاذ الإدارة العامة والسلوك التنظيمي  
قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى التأثير الفعلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في وزارة العدل بمدينة جدة.

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، ولجمع البيانات قامت الباحثتان بتصميم إدارتين لجمع البيانات (الاستبانة والمقابلات الشخصية) من أجل تحقيق أهداف الدراسة. ويتكوّن مُجْتَمَعُ الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة العدل والمحاكم الإدارية والمالية فرع مدينة جدة والبالغ عددهم الكلي (3000)، مُؤَظَّفٌ حَسَبَ الإحصائية الواردة من مدير الموارد البشرية وبلغت عينة الدراسة (341) وعدد المستجيبين (168) فرد.

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science - SPSS) الإصدار (24)، كما تمت الاستعانة ببرنامج (Excel) لعمل الرسوم البيانية أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- 1- قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتبسيط إجراءات العمل بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.
- 2- قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتحسين صورة العاملين بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.
- 3- قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.
- 4- رفض الفرضية السادسة للدراسة بمعنى أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة تعزى إلى (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الوظيفة الحالية - سنوات الخدمة في وزارة العدل).

قدمت هذه الدراسة مقترحاته لتبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في وزارة العدل، وتعزيز مفهوم هندسة العمليات الإدارية للموظفين بالوزارة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية، موظفي وزارة العدل.

## المقدمة

ظهر في الآونة الأخيرة من القرن العشرين مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير الأداء التنظيمي، ومع ذلك فإن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية اتخذ سمة حديثة مع التطورات التحولات التكنولوجية الرقمية وتسارعها ودخولها المجال الإداري، مما أدى إلى حدوث نقلة سريعة في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية. كان أول ظهور لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في أمريكا في ثمانينيات القرن الماضي وبدايات التسعينيات، وتم ذلك أولاً في القطاع الخاص ثم تبعها في القطاع العام (Parys & Thijs, 2003: 3).

وهناك ثلاثة دوافع دفعت الباحثين القيام بمبادرة إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع التعليم وهي المرونة، وإرضاء المستفيدين، وتحقيق الكفاية (Fisher, 2001)، (Walker & Black, 2000).

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم مداخل التطور، هو مبدأ يركز على عمل التغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات قيمة تعزيزية للنظم السائدة في المنظمات والسياسات والهياكل التنظيمية وذلك بغرض تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتحسينها في المنظمة وتحقيق رضا العملاء فيها (القريوتي، 2000: 343).

ومن أجل بناء مجتمع ووطن رقمي يساهم في تقديم خدمات ذات جودة أفضل وتسخيرها لصالح المجتمع، ومن أجل تمكين وتسريع وتحقيق رؤية المملكة 2030 والوصول إلى المراكز الخمسة الأولى من المركز السادس والثلاثون في مؤشر الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال إيجاد حكومة إلكترونية معترف بها عالمياً رائدة في مجال التحول الرقمي والعيش في وطن ذكي، وذلك من خلال الوصول إلى جميع الخدمات الحكومية في أي زمان ومكان.

ونظراً لأهمية وزارة العدل واعتبارها أحد المنظمات الحكومية المساهمة في مجال التحول الرقمي، فسوف نقوم بإجراء الجانب الميداني على هذه الوزارة لتحديد مدى إدراك الوزارة بأهمية إعادة هندسة الأعمال الإدارية والتحويلات الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتخفيف عبء الأعمال الإدارية لدى منسوبيها.

## مُشكِلَةُ الدِّرَاسَةِ

تسعى المُنظَّمات الحُكُومِيَّة في إحداث تغيرات جذرية في تنفيذ أعمالها ومهامها وتجديد وتحسين أداءها لمواكبة التطورات التي تحدث في العالم الرقمي المفتوح، وأن ذلك التغيير والتطوير لم يعد أمراً اختياريًا تبحث عنه المنظمة أو تنصرف عن إيرادتها الحرة، بل أصبح حاجة ملحة ومسألة مهمة وحيوية وضرورية إلى انتهاج مبدأ إعادة هندسة الأعمال الإدارية والتحويلات الرقمية، وإننا في القرن الواحد والعشرين نعيش حالات تنافسية شديدة وتطورات هائلة تفرض على المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال الاستجابة لتلك التغيرات ومواكبتها، بل وأصبح هاجس المنظمات التفوق في هذا المجال بما يعود بالنفع والفائدة للمجتمع وضمان تقديم خدمات جيدة وتحقيق الريادة والتميز الإداري في المجال الحكومي بما يضمن تحقيق أهداف رؤية 2030.

## أَهْدَافُ الدِّرَاسَةِ

- 1- التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الحكومي في وزارة العدل بمدينة جدة.
- 2- التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة العدل بمدينة جدة.
- 3- التعرف على المؤثرات التي تقيس الأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفق رؤية 2030.
- 4- التعرف على أثر المتغيرات (الجنس، والسن، والخبرة، والمنصب الإداري، والدرجة العلمية) في اختلاف وجهات النظر لدى الباحثين نحو تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء بوزارة العدل بمدينة جدة.
- 5- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعمل على تحسين الأداء بوزارة العدل بمدينة جدة.

## مصطلحات الدِّرَاسَةِ

إعادة هندسة العمليات الإدارية: «هي إعادة التَّفكير الأساسي وإعادة التَّصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة» (الحميدى، 2014).

**التعريف الإجرائي:** هو عملية تغيير إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتبني نظم وأساليب حديثة بهدف تطوير أساليب العمل ومواكبة التطور وتسريع وتحقيق رؤية 2030.

تكنولوجيا المعلومات: «هي مختلف أنواع الاكتشافات والاختراعات التي تتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها في الوقت ولطريقة المناسبة وتكنولوجيا المعلومات هي أحد الأدوات الرئيسية التي يستفيد منها الإنسان لمواجهة التغيرات والتطورات المحيطة بهم واستثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل الخدمات».

**التعريف الإجرائي:** هي أبرز اختراعات العصر الحديث تعتمد على الأدوات والعمليات الإلكترونية التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات وتخزينها وتحليلها والاستفادة منها في تحسين الأداء وتقديم الخدمات .

### الإطار النظري هندسة العمليات الإدارية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة لأسلوب هندسة العمليات الإدارية. وعلى الرغم من أن هذا المفهوم لم يظهر إلا في العقد الأخير من القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا جذوره وقواعده وأساسه تعود إلى السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، حيث أسهمت المدرسة الكلاسيكية للإدارة في بواكر ظهور هذا المفهوم (حسين، 2007).

وظهرت على الساحة الأكاديمية بعض الاتجاهات من أجل إحياء هذا المفهوم العملي من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة، والكثير من المفاهيم التي ترى أن مدخل إعادة الهندسة جاء ليتمم الجودة، يعمل على إضافة بُعداً مهماً متمثلاً في التركيز على العمليات، من حيث تطويرها بصفتها جوهر الإدارة والتنظيم (الزهراني، 2013).

### هندسة العمليات الإدارية

يَعْرِفُوهَا راندها (مايكل هامر وزميله جيمس تشامبي) بِأَنَّهَا «إعادة التَّفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة التي تشمل التكلفة والجودة والخدمات والسرعة».

كما يعرفها علي محمد عبد الوهاب: «هي البَدْء من جديد من نقطة الصفر والتفكير بصورة جديدة أو إعادة التَّفكير بشكل أساسي والتخلص من الطرق التقليدية نهائياً بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء» (حاروش وحروش، 2014).

قَدْ تَخْتَلِفُ الْمُسَمَّياتُ لإِعَادَةِ هندسة العمليات الإدارية، فهناك من يسميها «الهندرة» وآخرون «الهندسة الإدارية» وآخرون يسمونها «إعادة الهندسة الإدارية».. وغيرها، إلا أن الجميع يتفق في معناها الضمني وهو «الأسلوب الإداري الحديث الذي يعني بإعادة العمليات الإدارية في المنظمات».

### التعريف الإجرائي

«هي تغيير الوضع السائد تغيير جذري شامل يتم البدء من نقطة الصفر، وذلك من خلال بناء وتصميم جديد للعمليات الإدارية من أجل تقديم خدمات ذات جودة بتكلفة مناسبة في أسرع وقت ممكن» (حاروش وحروش، 2014).

### نشأة وتطور إعادة هندسة العمليات الإدارية

اختلف الباحثين حول تحديد الجذور التاريخية لِظُهُور مَدخَلِ الْهِنْدَسَةِ الإدارية، فمنهم من يرى أَنَّهَا تعود إلى بداية الثمانينيات عندما تراجعت صناعة السيارات في أمريكا مقابل منافساتها في اليابان، مما دفع الصناع إلى البحث عن أساليب عملٍ حَديثَةٍ.

وَمِنْهُمْ مَنْ يَرى أَنَّهَا تَعُودُ إلى المدارس الفكرية الإدارية مثل مدرسة الإدارة العلمية (Frederic Taylor)، التي تقوم على تحليل العمل وأساليب الأَشْرَافِ وَالْجَهْدِ الْمُبْدُولِ الاكتشاف أفضل الطرق لأداء العمل. وكذلك مدرسة (Henry Fayol) الذي يعتبر أبو الإدارة، حيث نظم مبادئ العمل وقسمها إلى أربعة عشر مبدأ، وغيرها من مدارس الفكر الإداري.

مِنْهُمْ مَنْ يَرَى أَنَّهَا ظَهَرَتْ فِي بَدَايَةِ الْقَرْنِ الْعِشْرِينَ مَرْتَبَةً بِعِلْمِ الْإِدَارَةِ وَالتَّسْوِيقِ وَأَغْلَبَ الدِّرَاسَاتُ أَكَّدَتْ عَلَى أَنَّ مَفْهُومَ إِعَادَةِ هِنْدَسَةِ الْعَمَلِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ قَدْ ظَهَرَ فِي مَطْلَعِ التَّسْعِينَاتِ عِنْدَ قِيَامِ هَامِرٍ وَتَشَامِي بِي بِجَمْعِ الْمَعْلُومَاتِ عَنِ الْمُنْظَمَاتِ الَّتِي نَجَحَتْ فِي عَمَلِيَّةِ التَّغْيِيرِ (حَارُوشُ وَحَارُوشُ، 2014).

فلم يلبث إلا أن انتشر مفهوم إعادة هندسة العمليات بصورة سريعة ومذهلة في قطاع المنظمات الخاصة والحكومية ثم نشر في عام 1993 هامر وتشامبي كتابهما الشهير (Reengineering the Corporation) الَّذِي يَعْنِي إِعَادَةَ هِنْدَسَةِ الْمَوْسَّسَةِ حَاوِلًا مِنْ خِلَالِهِ تَقْدِيمَ رُؤْيَا وَمَفْهُومٍ وَاضِحٍ حَوْلَ إِعَادَةِ هِنْدَسَةِ الْعَمَلِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ وَمِنْجِيَّتِهَا فِي التَّطْبِيقِ، فَقَدْ أَصْبَحَ ثَوْرَةٌ فِي عَالَمِ الْإِدَارَةِ الْحَدِيثَةِ وَتَحْقِيقِ التَّغْيِيرَاتِ وَالتَّطَوُّرَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ بِإِعَادَةِ النَّظَرِ لِلْأَعْمَالِ الْإِدَارِيَّةِ بِشَكْلِ جَذْرِيٍّ فِي الْمُنْظَمَاتِ.

### المبادئ الأساسية في إعادة هندسة العمليات الإدارية

تَتَطَلَّبُ إِعَادَةُ الْهِنْدَسَةِ الْإِدَارِيَّةِ مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْمَبَادِئِ الَّتِي لَهَا عِلَاقَةٌ بِأَدَاءِ الْعَمَلِ مِثْلَ:

- 1- التركز على النتائج والمخرجات والعمليات، ودمج العمليات المتشابهة والمكررة بعضها البعض مما يلغي تكرار بعض العمليات ويوفر الجهد والوقت.
- 2- وضع خطة ورؤية وتحديد الأهداف وتحفيز العاملين لتقبل التغييرات والعمل بها.
- 3- تبسيط الهياكل التنظيمية وإمكانية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات بما يتناسب مع الأعمال لتيسير العمليات وإنجازها بسهولة.
- 4- تخفيف مستويات الرقابة الإدارية مما يشعر العاملين بالثقة في أعمالهم والمسؤولية في أن واحد (الحميدي، 2014).

ولقد كشفت العديد من الدراسات عن مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

- 1- التركيز على العمليات الكاملة وليس المحددة للوصول إلى أعلى النتائج.
- 2- التخلي عن العمل بالأنظمة القديمة التقليدية والتكيف مع التغييرات المحيطة وتحقيق البقاء والاستمرارية.
- 3- استخدام تكنولوجيا المعلومات فهي جزء مهم وأساسي في عمليات إعادة البناء وعامل أساسي في نجاحها.
- 4- التركيز على قدرات الموظفين وتعليمهم وتدريبهم على كيفية أداء الأعمال وتعزيز القدرات الإبداعية (حاي، 2018).

### مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

أَنَّ لِكُلِّ أُسْلُوبٍ إِدَارِيٍّ مَرَاكِلَ تَطْبِيقٍ وَلَا يَخْتَلِفُ مَنَهْجُ إِعَادَةِ الْهِنْدَسَةِ عَنِ بَقِيَّةِ الْأَسَالِيبِ فِي طَرِيقَةِ تَطْبِيقِهِ مِنْ حَيْثُ الْأَعْدَادُ وَالتَّطْوِيرُ وَتَصَوُّرُ الْحُلُولِ وَإِجَادَةُ الْحُلُولِ وَعَمَلِيَّةُ التَّحْوِيلِ.

- أَوَّلًا: الْأَعْدَادُ: فِي هَذِهِ الْمَرْحَلَةِ يَبْدَأُ التَّفَكِيرُ بِإِعَادَةِ هِنْدَسَةِ الْعَمَلِيَّاتِ مِنْ حَيْثُ تَحْدِيدُ الْأَهْدَافِ مِنْ وَرَاءِ الْعَمَلِيَّةِ وَإِجَادَةُ رُؤْيَا مُسْتَقْبَلِيَّةٍ لِلْمُنْظَمَةِ وَرِسَالَةٌ تَسْعَى إِلَى تَحْقِيقِهَا تَبْدَأُ هَذِهِ الْمَرْحَلَةُ فِي الْاجْتِمَاعَاتِ وَاللِّقَاءَاتِ مِنْ أَجْلِ الْإِتِّفَاقِ حَوْلَ تَحْدِيدِ الْأَهْدَافِ وَأَنْشَاءِ الرُّؤْيَا وَرِسَالَةِ الْمُنْظَمَةِ.
- ثَانِيًا: التَّطْوِيرُ: يَبْدَأُ الْعَمَلُ بِالتَّفَكِيرِ فِي إِنْشَاءِ نَمَازِجٍ تَلْبِي حَاجَاتِ الْعَمَلَاءِ وَتَحْدِيدِ الْعَمَلِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ مِنْ خِلَالِ مَسْحِ شَامِلٍ لِلْمُنْظَمَةِ وَتَحْدِيدِ أَوْلِيَّاتِهَا وَتَحْلِيلِ الْوَاقِعِ مِنْ خِلَالِ دِرَاسَةِ وَتَشْخِصِ الْبَيْئَةِ وَمَعْرِفَةِ نِقَاطِ الْقُوَّةِ وَالضَّعْفِ وَالتَّهْدِيدَاتِ وَالْفُرْصِ.
- ثَالِثًا: مَرْحَلَةُ تَصَوُّرِ الْحُلُولِ: وَهِيَ الْبَحْثُ فِي الْفُرْصِ الْمَتَاحَةِ وَتَحْدِيدِ التَّغْيِيرَاتِ الْجَذْرِيَّةِ الْمُرَادِ إِحْدَاثِهَا.
- رَابِعًا: مَرْحَلَةُ إِجَادَةِ الْحُلُولِ: وَهِيَ إِنْشَاءُ نَمُودَجٍ مَقْتَرَحٍ لِلْعَمَلِ بِهِ مَحَلُّ الْأُسْلُوبِ الْقَدِيمِ.
- خَامِسًا: مَرْحَلَةُ التَّحْوِيلِ وَالتَّطْبِيقِ: وَهِيَ آخِرُ مَرْحَلَةٍ وَأَهْمُهَا لِأَنَّهَا تَحَقِّقُ الْهَدَفَ مِنَ الْعَمَلِيَّةِ وَتَطْبِيقِ النَّمُودَجِ الْمَقْتَرَحِ الْمَتَغْيِرِ جَذْرِيًّا عَنِ النَّمُودَجِ الْقَدِيمِ (حَارُوشُ وَحَارُوشُ، 2014).

### الأداء في المنظمات الحكومية:

تحقيق الكفاءة في أداء المنظمات الحكومية أصبح هدف المنظمات، وفي ظل عصر التطورات التكنولوجية ودخول العولمة من أوسع أبوابها تطلب من المنظمات الحكومية التوجه نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية وإجراء التغييرات الجذرية في هياكلها التنظيمية والإجراءات العملية من أجل تحسين جودة العمليات الإدارية وتقديم خدمات عالية الجودة.

## 1- مفهوم المنظمة

المنظمة عبارة عن بيئة عمل منظمة متخصصة مستقرة مكونة من مجموعة أفراد يعملون بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف مرسومة من قبل.

## 2- مفهوم المنظمة الحكومية

لقد كانت وظائف الحكومة حتى آخر القرن العشرين مهمتها تقتصر على تحقيق الأمن الداخلي والدفاع عن الدولة ضد الاعتداءات الخارجية وتحقيق العدل والمساواة بين أفراد المجتمع ومع اتساع دور الحكومات. ولقد أصبحت المنظمات الحكومية تواجه التغيرات المعقدة نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والتغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية مما حداً بها إلى التوجُّه نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتناسب مع هذه التطورات (كافي، 2017).

## الدراسات السابقة

دراسة عساف (2017)، بعنوان «معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، هدفت إلى التعرف إلى مستوى تدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التقدير تعزى لمتغيرات: الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة. ولتحقيق ذلك أتبع المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات: تقنية، بشرية، مالية، إدارية، على عينة مكونة من (95) عضوًا من جامعتي الزهر والإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية جاءت المعوقات المالية في الرتبة الأولى، والبشرية في الرتبة الثانية والإدارية في الرتبة الثالثة، والتقنية في الرتبة الخيرة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة.

دراسة حسين (2017)، بعنوان «إعادة هندسة العمليات الإدارية على تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية» تهدف الدراسة إلى بحث أسباب قصور أداء المؤسسات الحكومية رغم إعادة هيكلتها ودراسة مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة الأعمال الإدارية في المؤسسات الحكومية لرفع كفاءتها وقدرتها التنافسية ومحاولة لتلافي هذا القصور وأثر ذلك على تطوير أداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أجل تحقيق هدف البحث تم تطبيقه على شركة مصر للطيران للخدمات الجوية. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية اتباع مدخل إعادة هندسة الإدارة لتحسين أداء الشركة ككل وزيادة قدرتها التنافسية، كذلك العمل على نشر ثقافة إعادة هندسة الأعمال الإدارية لدى العاملين والاهتمام بتوضيح الإجراءات اللازمة وعقد ورش وبرامج تخصصية في الأنظمة الإدارية الحديثة لصقل مهاراتهم وتمكينهم من أداء العمل بكفاءة مما يعود بالنفع على أداء المؤسسة ككل.

دراسة العودة (2018)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات» هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من (246) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، والعينة العشوائية ولجمع بيانات الدراسة استخدمت أداتان: الأولى لقياس ممارسة الأقسام الأكاديمية لأنماط الفكر الاستراتيجي، والثانية لقياس ممارسة رؤساء الأقسام لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء القسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.95). وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) بين الدرجات الكلية الاستبانة «لأنماط التفكير الاستراتيجي» وأبعادها والدرجة الكلية الاستبانة «إعادة هندسة العمليات الإدارية» وأبعادها.

دراسة درداكة (2018)، إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها. هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية



بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (85) فقرة موزعة على ثلاثة محاور (واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، ومعوقات التطبيق، والحلول المقترحة لتفعيلها). وتم التحقق من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة (345)، واحتلت فقرة ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المرتبة الأولى للمعوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بمتوسط حسابي (42.4) وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل، (80.3) وهو يقابل درجة موافقة عالية. واحتلت فقرة «تزويد المدرسة بالوسائل التقنية من أجهزة الحاسب والإنترنت.» المرتبة الأولى للحلول المقترحة بمتوسط حسابي (32.4)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) ككل (04.05) وهو يقابل تقدير موافقة عالية. ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة).

**دراسة المعاينة (2018)،** بعنوان «أثر رأس المال الفكري في تطبيق أبعاد هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك»، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر المال الفكري في تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة موظفي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. ولتحقيق أهدافها تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (135) مبحوثاً. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن تصورات المبحوثين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك لرأس المال الفكري كان متوسطاً وبمتوسط حسابي 3.58، وأن تصوراتهم لمستوى تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية كان متوسطاً أيضاً، وبمتوسط حسابي 3.58. كما أظهرت الدراسة أثر لرأس المال الفكري في تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

**دراسة الخوالدة (2019)،** بعنوان «أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية»، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وقد طبقت الدراسة على مديري شركات الاتصالات الأردنية -الإدارات العامة- (أورانج، زين، وأمنية) والبالغ عددهم (253) مديراً ومديرة، وقد اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، واستخدمت المسح الشامل لذلك، ولقياس متغيرات الدراسة تم تطوير استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها، وجود أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات، كما توصلت إلى وجود أثر لأبعاد مجال إعادة الهندسة على أداء العاملين في شركات الاتصالات، إذ جاء البعد التكنولوجي بالمرتبة الأولى، وبالمرتبة الثانية جاء البعد التنظيمي، وفي المرتبة الثالثة والخيرة جاء البعد. ومن أهم ما توصلت إليه من توصيات إلى وجود أثر لأبعاد مجال إعادة الهندية على أداء العاملين في الشركات الأردنية.

**دراسة (Garcia Diaz, 2005)،** بعنوان: (Methodology to Facilitate Continuous Improvement in Services) Provided by the Facilities Department at UPRM. M. S التحسين المستمر للخدمات المقدمة في الجامعة. واضح الباحث في دراسته طريقة إعادة الهندسة الإدارية والتي تركز على مقاومة التغيير، وكذلك على نظم دراسة العمل وتطبيقات تقنية المعلومات في الجامعة. شملت الدراسة تدريب وتهيئة الكوادر البشرية وتطوير وهيكلة نظم المعلومات. وتوصلت الدراسة أن تحقيق هدفها تكمن في تطوير نظام أوامر العمل الذي يستند على تقنيات الحاسب، وتحسين الاستجابة للخدمات وفعالية المشاركة للمستخدمين للنظام.

**دراسة (Ahmed, Francis, Zairi, 2007)،** بعنوان: (Business Process Reengineering: Critical Success Factors in Higher Education) سعت هذه الدراسة إلى فحص عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي. واعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية. اكتشفت الدراسة وجود سبعة عوامل هامة في تعزيز العملية وهي العمل بروح الفريق الواحد، ونظام المكافآت المرضية، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعية، ونظام تقنية المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، ووجود مصادر مالية كافية .

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والإطلاع على أدبيات هذه الدراسة تبين ما يلي:

### جدول رقم (1) التعقيب على الدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
مكان التطبيق	قلة الدراسات على حد علم الباحثة في قياس أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية	تختلف مع الدراسات السابقة في مكان التطبيق حيث إنها مطبقة على منظمة حكومية (وزارة العدل) بعد إحداث التغيرات الجذرية في أعمالها الإدارية وربطها بالتكنولوجيا	اهتمت بدراسة أثر هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية وتحقيق رؤية 2030
مجتمع الدراسة	طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة منها (الجامعات والمدارس والشركات، والبنوك)	تختلف مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث أنه طبقت على وزارة حكومية	طبقت على موظفي وزارة العدل بمنطقة مكة فرع المحاكم الإدارية بمدينة جدة
أبعاد الدراسة	ركزت الدراسات السابقة على أبعاد مختلفة (البعد التطبيقي والبعد التكنولوجي والبعد البشري) كما في دراسة الخوالدة، أما معظم الدراسات السابقة ركزت على معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية كما في دراسة درداكة ودراسة عساف ودراسة نديم وأحمد وغيرها.	تختلف الدراسة الحالية مع سابقتها في تحديد الأثر الذي يحدثه تبني منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء في المنظمات الحكومية.	ركزت على تبسيط إجراءات العمل في الوزارة وجودة الخدمات المقدمة وقدرات العاملين وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية.
أداة الدراسة	تم جمع البيانات في معظم الدراسات السابقة من خلال الاستبانة والملاحظات.	لم تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات.	سيتم جمع البيانات في الدراسة الحالية من خلال الاستبانة والمقابلة معاً

### منهجية الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المنهج المستخدمة وأدوات الدراسة المستخدمة، أما المبحث الثاني تم فيه خصائص العينة واختبار الفرضيات، المبحث الأخير في الدراسة الميدانية لتحليل نتائج أخبار الفرضيات ومناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة.

#### منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات والتحقق من الأهداف التي وضعتها الباحثة والتي ترى أن هذا المنهج هو الأنسب مع الدراسة الحالية، حيث أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، وفيه يقوم الباحثين بجمع معلومات دقيقة عن ظاهرة معينة موضوع الدراسة، ويقوم بوصف تلك الظاهرة وتفسيرها تفسيراً دقيقاً بدلاً الحقائق المتوفرة، ومن ثم يعبر عنها تعبيراً كميًا بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو تعبيراً كميًا بوصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة (المزجاجي، 2013).

#### مجتمع وعينة الدراسة

لتحديد حجم عينة الدراسة قام الباحثين باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

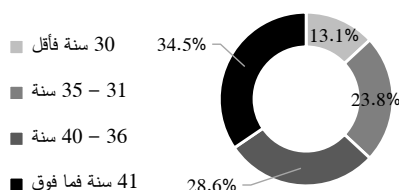
$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{1536.64} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]} = 340.6$$

$$d=0.05 \quad z=1.96 \quad 39.2 \quad 1536.64 \quad 0.000333333$$

حيث "n" ترمز إلى العينة المطلوبة، و "N" ترمز إلى حجم المجتمع المعلوم، و "b" ترمز إلى نسبة الخطأ التي يجتهد الباحث في تحديدها، وعادة يتم اعتبارها (0.05).

جدول رقم (1)  
الخصائص الديموغرافية  
لأفراد عينة الدراسة (ن=168)

المتغير	فئات المتغير	التردد	النسبة %
الجنس	ذكر	140	83.3%
	أنثى	28	16.7%
العمر	30 سنة فأقل	22	13.1%
	31 - 35 سنة	40	23.8%
	36 - 40 سنة	48	28.6%
	41 سنة فما فوق	58	34.5%
المستوى التعليمي	ثانوي وأقل	33	19.6%
	بكالوريوس	107	63.7%
	دراسات عليا	28	16.7%
الوظيفة الحالية	أخصائي تنفيذ	36	21.4%
	مأمور التنفيذ	13	7.7%
	كاتب ضبط	75	44.6%
	كاتب عدل	10	6.0%
	مستشار قانوني	17	10.1%
	مأمور وثائق ومحفوظات	2	1.2%
	أخرى	15	8.9%
	سنوات أقل من 5 سنوات	51	30.4%
	الخدمة 5 > 10 سنوات	42	25.0%
	في وزارة العدل 10 > 15 سنة	24	14.3%
15 سنة فأكثر	51	30.4%	
المجموع		168	100.0%



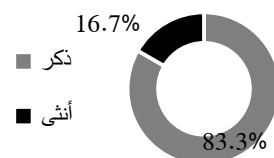
شكل رقم (2) توزيع العينة وفقاً للعمر

في صياغة أسئلة الدراسة الاستبيان، قام الباحثين الاعتماد على دراسة (نايفة علي، 2017)، بعنوان: «ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بالجامعة. وأيضاً اعتمد الباحثين على دراسة أبو عمشة (2011) «أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة»، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة.

تم توزيع عدد (341) استبانة على مجتمع البحث وتم الحصول على استجابة (168) من الموظفين العاملين في وزارة العدل والمحاكم الإدارية والمالية فرع مدينة جدة وبالتالي اعتماد هذا العدد ليمثل عينة الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة.

من خلال الجدول رقم (1) والذي يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، نجد الآتي:

بالنسبة للجنس، نجد أن غالبية العينة بنسبة (83.3%) هم ذكور، وأن نسبة الإناث بلغت (16.7%). والشكل البياني رقم (1) يوضح هذه النسب.



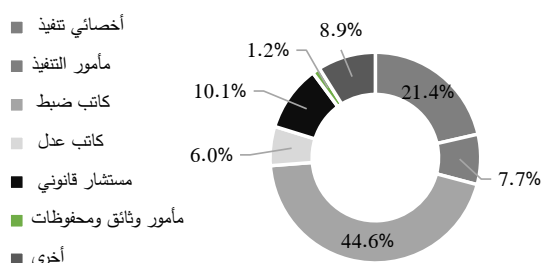
شكل رقم (1) توزيع العينة وفقاً للجنس

بالنسبة للعمر، نجد أن نسبة (34.5%) من العينة في الفئة العمرية (41 سنة فما فوق)، وأن نسبة (28.6%) في الفئة العمرية (36-40 سنة)، وأن نسبة (23.8%) في الفئة العمرية (31-35 سنة)، وأن نسبة (13.1%) في الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل). والشكل البياني رقم (2) يوضح هذه النسب.

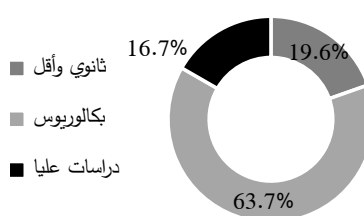
بالنسبة للمستوى التعليمي، نجد أن نسبة (63.7%) من العينة مستواهم التعليمي (بكالوريوس)، وأن نسبة (19.6%) مستواهم التعليمي (ثانوي فأقل)، وأن نسبة (16.7%) مستواهم التعليمي (دراسات عليا). والشكل البياني رقم (3) يوضح هذه النسب.

بالنسبة للوظيفة الحالية، نجد أن نسبة (44.6%) من العينة وظيفتهم الحالية (كاتب ضبط)، وأن نسبة (21.4%) في وظيفة (أخصائي تنفيذ)، وأن نسبة (10.1%) في وظيفة (مستشار قانوني)، بينما نجد أن نسبة (1.2%) في وظيفة (مأمور وثائق ومحفوظات). والشكل البياني رقم (4) يوضح هذه النسب.

بالنسبة لسنوات الخدمة في وزارة العدل، نجد أن نسبة (30.4%) من العينة تبلغ سنوات خدمتهم في وزارة العدل



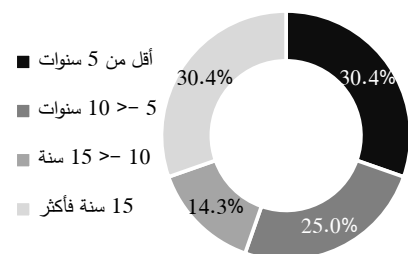
شكل رقم (4). توزيع العينة وفقاً للوظيفة الحالية



شكل رقم (3). توزيع العينة وفقاً للمستوى التعليمي

(أقل من 5 سنوات)، وأن نسبة (30.4%) تبلغ سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر)، وأن نسبة (25.0%) تبلغ سنوات خدمتهم (5 > 10 سنوات)، وأن





شكل رقم (5). توزيع العينة وفقاً لسنوات الخدمة في وزارة العدل

جدول رقم (2)  
الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة

المحاور	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
1/ تبسيط إجراءات العمل بالوزارة	0.823	0.866	0.893
2/ جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	0.848	0.887	0.868
3/ تحسين صورة العاملين بالوزارة	0.855	0.824	0.724
4/ عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة	0.862	0.884	-
	0.905	0.915	0.881
	0.832	0.910	0.813
	0.914	0.746	0.887
	0.887	0.852	0.713
	0.834	0.841	0.805
	0.793	0.838	0.704
	0.876	0.862	-
	0.861	0.711	-
	0.835	0.727	0.804
	0.754	0.794	0.834

الباحثة ترى تحقق الصدق الخارجي وأنه يمكن تعميم النتائج التي ستخرج بها الدراسة من خلال هذه الأداة.

### ثبات الاستبانة

لحساب معامل ثبات الأداة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ وتطبيقها على البيانات التي تم جمعها من العينة الاستطلاعية وكما يلي:

جدول رقم (3)

قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحاور أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات كرونباخ	ألفا
المحور الأول: تبسيط إجراءات العمل بالوزارة	11	0.961
المحور الثاني: جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	12	0.964
المحور الثالث: تحسين صورة العاملين بالوزارة	10	0.921
المحور الرابع: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة	6	0.881

نسبة (14.3%) تبلغ سنوات خدمتهم (10 > 15 سنة). والشكل البياني رقم (5) يوضح هذه النسب.

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات قامت الباحثتان بإعداد استبانة بهدف التعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية وتحقيق رؤية المملكة 2030، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي والأدب النظري.

صدق الاتساق الداخلي: تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بحجم (15) من مجتمع الدراسة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معاملات الارتباط لبيرسون للعلاقة بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (2).

من خلال الجدول رقم (2) والذي يوضح نتائج اختبار معامل بيرسون للارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة، فنجد الآتي:

نجد أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له جاءت موجبة تتراوح بين (0.704 - 0.915) هي قيم مرتفعة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى توفر صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة.

الصدق الخارجي: يشير الصدق الخارجي إلى إمكانية تعميم النتائج في مواقف مختلفة، وإلى المدى الذي يمكن عنده تعميم ونقل نتائج الدراسة (منهج البحث في العلوم السلوكية)<sup>(1)</sup>. ومن خلال نتائج الصدق الظاهري للمحكّمين وصدق الاتساق الداخلي الذي أظهر نتائج عالية، فإن الباحثة ترى تحقق الصدق الخارجي وأنه يمكن تعميم النتائج التي ستخرج بها الدراسة من خلال هذه الأداة.

الجدول رقم (3) الذي يوضح معاملات ألفا كرونباخ للثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة، فنجد أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول الذي يتكون من (11 عبارة) بلغت (0.961)، وللمحور الثاني الذي يتكون من (12 عبارة) بلغت (0.964)، وللمحور الثالث الذي يتكون من (10 عبارات) بلغت (0.921)، وللمحور الرابع الذي يتكون من (6 عبارات) بلغت (0.881) ونلاحظ أن جميع هذه القيم مرتفعة (>0.80) مما يشير إلى ثبات عال لأداة الدراسة.

(1) منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS \سالم بن سعيد القحطاني، وآخرون

مما سبق من نتائج الدراسة الاستطلاعية فيمكن التوصل إلى أن أداة الدراسة بمحاورها تمتاز بالصدق والثبات بدرجة عالية، مما يجعل الباحثان مطمئنان من النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الاستبانة. الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة: تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science - SPSS) الإصدار (24)، كما تمت الاستعانة ببرنامج (Excel) لعمل الرسوم البيانية.

## مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا القسم عرضاً للنتائج التي خرجت بها الدراسة، بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، واختبار الفرضيات التي تم طرحها.

### اختبار الفرضيات:

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: والتي تنص على أن «هناك أثر لتبسيط إجراءات العمل بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة».

جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة

أثر تبسيط إجراءات العمل بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة

البيان	بيتا المعيارية التحديد ( $R^2$ )	معامل الاختبار (F)	قيمة الانحدار ( $\beta$ )	معامل الدلالة الإحصائية
أثر تبسيط إجراءات العمل بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	0.901	0.811	713.2	1.009
				0.000

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر تبسيط إجراءات العمل بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول (4) العلاقة بين

تبسيط إجراءات العمل بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين تبسيط إجراءات العمل بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة، حيث بلغت قيمة بيتا المعيارية (0.901) وهي قيمة موجبة مرتفعة ودالة إحصائياً، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.811) مما يعني أن ما قيمته (0.811) من التغيير في جودة الخدمة المقدمة بالوزارة هو نتيجة للتغيير في تبسيط إجراءات العمل بالوزارة. كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.009) وهذه القيمة تشير إلى تأثير إيجابي مرتفع لتبسيط إجراءات العمل بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة، ومن خلال قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (713.2) بقيمة دلالة إحصائية (0.000) مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

ومما سبق، فإنه يمكن قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتبسيط إجراءات العمل بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: والتي تنص على أن «هناك أثر لتحسين صورة العاملين بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة».

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر تحسين صورة العاملين بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة

أثر تحسين صورة العاملين بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة

البيان	بيتا المعيارية التحديد ( $R^2$ )	معامل الاختبار (F)	قيمة الانحدار ( $\beta$ )	معامل الدلالة الإحصائية
أثر تحسين صورة العاملين بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	0.924	0.855	975.9	1.103
				0.000

يوضح الجدول (5) العلاقة بين تحسين صورة العاملين بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين تحسين صورة العاملين بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة، حيث بلغت قيمة بيتا المعيارية (0.924) وهي قيمة موجبة

مرتفعة ودالة إحصائياً، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.855) مما يعني أن ما قيمته (0.855) من التغيير في جودة الخدمة المقدمة بالوزارة هو نتيجة للتغير في تحسين صورة العاملين بالوزارة. كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.103) وهذه القيمة تشير إلى تأثير إيجابي مرتفع لتحسين صورة العاملين بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة، ومن خلال قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (975.9) بقيمة دلالة إحصائية (0.000) مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما سبق فإنه يمكن قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتحسين صورة العاملين بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.

### 3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: والتي تنص على أن «هناك أثر لعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة».

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة

البيان	بيتا المعيارية التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة الاختبار (F)	معامل الانحدار (β)	الدلالة الإحصائية
أثر عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	0.473	0.224	47.8	0.580
				0.000

يوضح جدول (6) العلاقة بين عوامل

نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة، حيث بلغت قيمة بيتا المعيارية (0.473) وهي قيمة

موجبة متوسطة ودالة إحصائياً، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.224) مما يعني أن ما قيمته (0.224) فقط من التغيير في جودة الخدمة المقدمة بالوزارة هو نتيجة للتغير في عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.580) وهذه القيمة تشير إلى تأثير إيجابي متوسط لعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة، ومن خلال قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (47.8) بقيمة دلالة إحصائية (0.000) مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما سبق فإنه يمكن قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.

### 4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: والتي تنص على أن «هناك أثر لهندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة».

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر أبعاد هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر أبعاد هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة

البيان	بيتا المعيارية التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة الاختبار (F)	معامل الانحدار (β)	الدلالة الإحصائية
تبسيط إجراءات العمل	0.949	0.900	494.1	0.433
تحسين صورة العاملين	0.900	0.900	494.1	0.774
عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية	0.321	0.321	0.321	0.001

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد هندسة العمليات الإدارية بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة، حيث بلغت قيمة بيتا المعيارية (0.949) وهي قيمة موجبة مرتفعة ودالة إحصائياً، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.900) مما يعني أن ما قيمته (0.900) من التغيير في جودة الخدمة المقدمة بالوزارة هو نتيجة للتغير في أبعاد هندسة العمليات

الإدارية بالوزارة بشكل عام. ومن خلال قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (494.1) بقيمة دلالة إحصائية (0.000) مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أي معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

بلغت قيمة درجة تأثير «تبسيط إجراءات العمل» (0.433) وهذه القيمة تشير إلى تأثير إيجابي متوسط على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة. بلغت قيمة درجة تأثير «تحسين صورة العاملين» (0.774) وهذه القيمة تشير إلى تأثير إيجابي مرتفع على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة. بلغت قيمة درجة تأثير «عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية» (0.321) وهذه القيمة تشير إلى تأثير إيجابي متوسط على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.

مما سبق فإنه يمكن قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.

#### 5- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: والتي تنص على أن «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة»

##### جدول رقم (8)

معاملات بيرسون للارتباط للعلاقة بين أبعاد هندسة العمليات الإدارية بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة

جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	أبعاد هندسة العمليات الإدارية
معامل الارتباط	تبسيط إجراءات العمل
0.901	0.000
الدلالة الإحصائية	تحسين صورة العاملين
0.924	0.000
معامل الارتباط	عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.473	0.000
الدلالة الإحصائية	

اختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام معاملات بيرسون للارتباط لاختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد هندسة العمليات الإدارية بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول (8) معاملات بيرسون للارتباط لدراسة العلاقة

الارتباطية بين أبعاد هندسة العمليات الإدارية بالوزارة وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة، ونجد الآتي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تبسيط إجراءات العمل وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة، بقيمة (0.901) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تحسين صورة العاملين وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة، بقيمة (0.924) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة، بقيمة (0.473) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). مما سبق، فإنه يتم التوصل إلى قبول الفرضية الخامسة للدراسة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة المقدمة بالوزارة.

#### 6- النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: والتي تنص على أنه «توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة تعزى إلى (الجنس

##### جدول رقم (9)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	التفسير
تبسيط إجراءات العمل بالوزارة	ذكر	3.98	0.91	-1.612	0.109	غير دالة إحصائياً
	أنثى	4.07	0.56			
تحسين صورة العاملين بالوزارة	ذكر	38.51	8.53	-1.115	0.266	غير دالة إحصائياً
	أنثى	40.39	5.67			
عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة	ذكر	3.99	0.80	0.646	0.519	غير دالة إحصائياً
	أنثى	3.88	0.77			
جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	ذكر	3.85	1.01	-1.191	0.235	غير دالة إحصائياً
	أنثى	4.09	0.75			

العمر - المستوى التعليمي - الوظيفة الحالية - سنوات الخدمة في وزارة العدل)».

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم إجراء اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية، وذلك كما يلي:

الجدول (9) يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات المبحوثين حول

جدول رقم (10)

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير العمر

المحاور	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (F) الإحصائية	الدلالة الإحصائية	التفسير
تبسيط إجراءات العمل بالوزارة	أقل من 30 سنة	4.20	0.79	0.728	0.536	غير دالة إحصائياً
	31 - 35 سنة	3.88	1.14			
	36 - 40 سنة	4.07	0.69			
	41 سنة فما فوق	4.03	0.82			
تحسين صورة العاملين بالوزارة	أقل من 30 سنة	4.11	0.82	0.729	0.536	غير دالة إحصائياً
	31 - 35 سنة	3.82	1.06			
	36 - 40 سنة	3.90	0.64			
	41 سنة فما فوق	3.83	0.75			
عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة	أقل من 30 سنة	4.05	1.01	0.974	0.407	غير دالة إحصائياً
	31 - 35 سنة	4.02	0.94			
	36 - 40 سنة	3.81	0.73			
	41 سنة فما فوق	4.04	0.62			
جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	أقل من 30 سنة	4.10	0.82	0.721	0.540	غير دالة إحصائياً
	31 - 35 سنة	3.74	1.16			
	36 - 40 سنة	3.94	0.85			
	41 سنة فما فوق	3.88	0.99			

جدول رقم (11)

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المحاور	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (F) الإحصائية	الدلالة الإحصائية	التفسير
تبسيط إجراءات العمل بالوزارة	ثانوي وأقل	4.28	0.48	1.966	0.143	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	3.94	0.92			
	دراسات عليا	4.05	0.95			
تحسين صورة العاملين بالوزارة	ثانوي وأقل	4.03	0.62	0.770	0.465	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	3.83	0.84			
	دراسات عليا	3.91	0.90			
عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة	ثانوي وأقل	3.92	0.74	1.313	0.272	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	4.04	0.78			
	دراسات عليا	3.77	0.91			
جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	ثانوي وأقل	4.13	0.70	1.259	0.287	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	3.83	1.03			
	دراسات عليا	3.86	0.99			

تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير الجنس، ومن خلال قيم الاختبار والدلالة الإحصائية نجد أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم معنوية الفروق وفقاً لمتغير الجنس، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (10) يوضح نتائج تحليل

التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير العمر، ومن خلال قيم الاختبار والدلالة الإحصائية نجد أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم معنوية الفروق وفقاً لمتغير العمر، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير العمر.

الجدول (11) يوضح نتائج تحليل

التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، ومن خلال قيم الاختبار والدلالة الإحصائية نجد أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم معنوية الفروق وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

يوضح جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية، ومن خلال قيم الاختبار والدلالة



جدول رقم (12)

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات  
المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء  
في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (F) الإحصائية	الدلالة الإحصائية	التفسير
تبسيط إجراءات العمل بالوزارة	أخصائي تنفيذ	3.96	1.05	1.583	0.155	غير دالة إحصائياً
	مأمور التنفيذ	3.53	1.03			
	كاتب ضبط	4.09	0.85			
	كاتب عدل	3.74	0.43			
	مستشار قانوني	4.36	0.56			
	مأمور وثائق ومحفوظات	4.50	0.07			
	أخرى	4.02	0.70			
تحسين صورة العاملين بالوزارة	أخصائي تنفيذ	3.88	0.99	1.020	0.414	غير دالة إحصائياً
	مأمور التنفيذ	3.51	1.04			
	كاتب ضبط	3.90	0.78			
	كاتب عدل	3.64	0.45			
	مستشار قانوني	4.15	0.56			
	مأمور وثائق ومحفوظات	4.30	0.28			
	أخرى	3.93	0.73			
عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة	أخصائي تنفيذ	4.02	0.84	1.500	0.181	غير دالة إحصائياً
	مأمور التنفيذ	3.56	1.03			
	كاتب ضبط	4.08	0.73			
	كاتب عدل	3.50	0.62			
	مستشار قانوني	4.04	0.76			
	مأمور وثائق ومحفوظات	3.84	0.94			
	أخرى	3.90	0.82			
جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	أخصائي تنفيذ	3.81	1.12	0.928	0.477	غير دالة إحصائياً
	مأمور التنفيذ	3.53	1.17			
	كاتب ضبط	3.93	0.98			
	كاتب عدل	3.63	0.52			
	مستشار قانوني	4.25	0.77			
	مأمور وثائق ومحفوظات	4.29	0.30			
	أخرى	3.93	0.81			

الإحصائية نجد أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم معنوية الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية.

يوضح ادول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في وزارة العدل، ومن خلال قيم الاختبار والدلالة الإحصائية نجد أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني عدم معنوية الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في وزارة العدل، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في وزارة العدل.

مما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية السادسة للدراسة بمعنى أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة تعزى إلى (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الوظيفة الحالية - سنوات الخدمة في وزارة العدل).

أداة جمع البيانات الثانية نتائج وتحليل المقابلة:

تم تحليل نتائج المقابلة عن طريق الباحثين وذلك من خلال البيانات النوعية حيث قام الباحثين بجمع البيانات وتصنيفها حسب إفادات منسوبي وزارة العدل بمدينة جدة.

النتائج والتوصيات

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة نستخلص إن إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورية في إدارات وزارة العدل وذلك من أجل إحداث تغيير شامل في عمليات التخطيط وأداء العمليات لتبسيط إجراءات العمل.

**أولاً - ملخص بأهم النتائج:**

جدول رقم (13)  
اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات الباحثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في وزارة العدل

المحاور	سنوات الخدمة في وزارة العدل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (F)	الدلالة الإحصائية	التفسير
تبسيط إجراءات العمل بالوزارة	أقل من 5 سنوات	4.16	0.64	1.898	0.132	غير دالة إحصائياً
	5 > 10 سنوات	3.83	1.05			
	10 > 15 سنة	3.83	1.10			
تحسين صورة العاملين بالوزارة	أقل من 5 سنوات	4.02	0.75	1.232	0.300	غير دالة إحصائياً
	5 > 10 سنوات	3.82	0.93			
	10 > 15 سنة	3.65	0.88			
عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة	أقل من 5 سنوات	3.98	0.79	1.823	0.206	غير دالة إحصائياً
	5 > 10 سنوات	4.16	0.90			
	10 > 15 سنة	3.58	0.88			
جودة الخدمة المقدمة بالوزارة	أقل من 5 سنوات	3.99	0.59	0.690	0.559	غير دالة إحصائياً
	5 > 10 سنوات	3.80	1.07			
	10 > 15 سنة	3.70	1.23			
	15 سنة فأكثر	3.96	0.87			

1- تتكون العينة من (168) من الموظفين العاملين في وزارة العدل والمحاسبين الإداريين والمالية فرع مدينة جدة، وتم التوصل إلى أن الغالبية بنسبة (83.3%) هم من الذكور، وأن نسبة (34.5%) من العينة في الفئة العمرية (41 سنة فما فوق)، وأن نسبة (63.7%) من العينة مستوهم التعليمي (بكالوريوس)، وأن نسبة (44.6%) من العينة وظيفتهم الحالية (كاتب ضبط)، وأن نسبة (30.4%) من العينة تبلغ سنوات خدمتهم في وزارة العدل (أقل من 5 سنوات)، وأن نسبة (30.4%) تبلغ سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر).

2- قبول الفرضيات الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة للدراسة.

3- رفض الفرضية السادسة للدراسة بمعنى أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة تعزى إلى (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الوظيفة الحالية - سنوات الخدمة في وزارة العدل)، وذلك من خلال:

**ثانياً - التوصيات:**

- 1- أهمية تبسيط إجراءات العمل في وزارة العدل وذلك من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية لدى المستفيد.
- 2- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، لدورها الرئيس في عمليات تبسيط إجراءات العمل بالوزارة.
- 3- ضرورة تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة العدل.
- 4- إجراء العديد من الدراسات المتعمقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة العدل.
- 5- ضرورة إتاحة الفرصة لموظفي وزارة العدل للحصول على الدراسات العليا في التخصصات المختلفة.
- 6- أهمية التطوير المستمر لنظم وسياسات العمليات الإدارية المتبعة من قبل دوائر وزارة العدل لرفع أداء العاملين بالوزارة.

كل الشكر والتقدير لوزير العدل على منح الباحثين فرصة إجراء تلك الدراسة.. نشكركم تعاونهم.

ولقد أكدت الدراسة كفاءتهم وتميزهم وريادتهم في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تُعد من أوائل

الوزارات الرائدة في هذا المجال.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة. (2011) *أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة*، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة.
- الحميدي، مفلح؛ وسلامة، صبيح؛ وكافي مصطفى. (2016). *إعادة هندسة العمليات (الهندرة)*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. ص22.
- الحميدي، وآخرون. (2016). *إعادة هندسة العمليات (الهندرة)*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الخوالدة، وفاء محمد محمود. (2019). «أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية»، *رسالة ماجستير*. جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- الزهراني، حسين بن سعيد. (2013). «دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات المربية بالمخرج»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.
- العودة، زبيدة خلف أحمد. (2018). «درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات»، *رسالة ماجستير*. جامعة الشرق الوسط، كلية العلوم والتربية. الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000) *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المزجاني، أحمد. (2013). *طرق البحث العلمي*. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ص 135.
- المعاينة، أسامة خلف. (2018). «أثر رأس المال الفكري في تطبيق أبعاد هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك». *مجلة جامعة مؤتة، سلسلة العلوم الإنسانية*، مج 33، ع6.
- حاروش، نور الدين؛ وحروش، ربيعة. (2014). *علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة*، ص318.
- حايك، شيراز سي حايك. (2018). *إعادة هندسة العمليات الإدارية*. عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حسين، سلام عبد العظيم. (2007). *ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم*. دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية.
- حسين، مروى سيد محمد. (2017). «أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالتطبيق في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على شركة مصر للطيران للخطوط الجوية»، *مجلة البحوث الإدارية*. مج35، ع2.
- درادكة، أمجد محمود محمد. (2018). «إعادة الهندسة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لتفعيلها»، *مجلة العلوم التربوية*. الجامعة الأردنية، مج 45.
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد. (2017). «معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اليمن»، *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، 10 (30)، 103-124.
- كفاقي، مصطفى يوسف. (2018). *إدارة المنظمات الحكومية*. عمان: الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نايفة، علي. (2017). «ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بالجامعة»، *مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس*، المجلد 15، العدد 2.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Ahmed, Hartini Francis & Arthur Zairi, Mohamed. (2007). "Business Process Reengineering: Critical Success Factor in Higher Education", *Business Process Management Journal*, Bradford, Vol. 13, Iss. 3; p. 451
- Garcia Diaz & Martha Liliana. (2005). *A methodology to Facilitate Continues Improvement in the Services Provided by the Facilities Department at UPRM*. M. S. University of Puerto Rico, Mayaguez (Puerto Rico), MAI43/ 02, p. 601.
- Parys, Myriam & Thijs, Nick. (2003). "Business Process Reengineering; or How to Enable Bottom Up Participation in a Top Down Reform Programme", *Annual Meeting of European Group of Public Administration Study Group on Public Personnel Polices: Staff Participation and Involvement*", Oeiras, 3-6 September, 1-28.
- Walker, K. B. & Black, E. L. (2000). "Reengineering the Undergraduate Business Core Curriculum: Aligning Business Schools with Business for Improved Performance", *Business Process Management Journal*, 6 (3), p. 194.

## استبيان الدراسة

### البيانات الأولية:

- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- العمر: أقل من 30 ( ) من 31 إلى 35 سنة ( ) من 36 إلى 40 سنة ( ) من 41 فما فوق ( )
- المستوى التعليمي: ثانوي وائل ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )
- الوظيفة الحالية: أخصائي تنفيذ ( ) مأمور التنفيذ ( ) كاتب ضبط ( ) كاتب عدل ( ) مستشار قانوني ( ) مأمور وثائق ومحفوظات ( ) أخرى ( )
- سنوات الخدمة في وزارة العدل: أقل من خمس سنوات. ( ) من 5- >10 سنوات. ( ) من 10 >- 15 سنة. ( )

### محاور الدراسة الأساسية:

#### المحور الأول: تبسيط إجراءات العمل بالوزارة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في أقسام وزارة العدل إلى تقدم الخدمات بشكل أسرع للمستفيدين.				
2	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تقليل الأخطاء.				
3	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة العدل بمدينة جدة إلى تقليل الأوراق المطلوبة				
4	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تقليل وقت إنجاز المعاملات داخل أقسام الوزارة.				
5	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى تقليل مراجعة داخل أقسام الإدارية بالوزارة.				
6	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في التعامل بمعايير متساوية مع جميع المراجعين.				
7	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى سهولة التواصل.				
8	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في إتمام المعاملات في الوقت المناسب.				
9	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى القضاء على الروتين الزائدة في أقسام وزارة العدل.				
10	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.				
11	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى إزالة المعوقات في دوائر وزارة العمل.				

#### المحور الثاني: جودة الخدمة المقدمة بالوزارة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في أقسام وزارة العدل إلى سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة.				
2	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تقديم الخدمة في الوقت المحدد.				
3	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة العدل بمدينة جدة إلى تحديد الأوراق اللازمة والمستندات المطلوبة.				
4	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تقليل الزيارات المباشرة في أقسام الوزارة.				
5	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى سرعة تقديم الحلول للمشاكل العدلية التي تواجه طالب الخدمة.				
6	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تحسين الصورة الذهنية والسمعة الطيبة للوزارة.				



الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
7	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى معرفة الوقت المطلوب لإنجاز المعاملات.				
8	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في معرفة آليات إتمام متابعة المعاملات داخل الوزارة.				
9	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى سهولة تعبئة طلبات الخدمة.				
10	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تحقيق الرضا لدى المراجعين.				
11	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام الخدمة بدوائر وزارة العمل.				
12	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة.				

### المحور الثالث: تحسين صورة العاملين بالوزارة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في أقسام وزارة العدل إلى سهولة الوصول للعاملين بالوزارة				
2	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في خلق جو من الرغبة والثقة بين العاملين في الوزارة.				
3	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة العدل بمدينة جدة إلى تكامل العمل بين العاملين في الوزارة.				
4	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تحقيق التواصل بين مختلف أقسام الوزارة من تحسين وتطوير الخدمة .				
5	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى توفير الجهد المطلوب لإنجاز المعاملات من قبل العاملين في الوزارة.				
6	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في خلق جو من الوضوح والراحة بين العاملين .				
7	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى إدارة الوقت في تنفيذ الأعمال المسندة للعاملين.				
8	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تقليل ازدواجية العمل لدى العاملين في الوزارة.				
9	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى التزام الموظفين بمواعيد العمل ومكانه.				
10	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى سهولة التعامل مع مشاكل المراجعين بالوزارة.				

### المحور الرابع: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في أقسام وزارة العدل إلى تحسين أداء العمل بالوزارة				
2	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تلبية احتياجات المراجعين للوزارة.				
3	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بوزارة العدل بمدينة جدة إلى تفهم المشاكل التي تواجه المراجعين للوزارة.				
4	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تملك العاملين بالوزارة بالمعرفة الكافية بإجراءات ومعاملات سير العمل.				
5	أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل إلى تقليص الشكاوى المراجعين للوزارة.				
6	ساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأقسام الإدارية بوزارة العدل في تقليل الحاجة لعاملين إضافيين وتكاليف زائدة .				

# **The Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Government Organizations and Achieving the Kingdom's 2030 Vision: A Field Study on the Employees of the Ministry of Justice in Makkah Al-Mukarramah Region Branch of Administrative, Financial and Executive Courts in Jeddah**

**Prof. Suzan Muhammed AlQurashi**

Professor of Public Administration & Organizational Behavior  
Public Administration Department  
Faculty of Economics and Administration  
King AbdulAziz University, KSA  
salqurashi@kau.edu.sa

**Nahr Abdullah Alsolami**

Administrative Assistant  
Jeddah Education Department, KSA  
alsolami91@gmail.com

## **ABSTRACT**

The present study aimed to identify the actual impact of the re-engineering of administrative processes on institutional performance in the Ministry of Justice in Jeddah.

In order to achieve the aims of the study the researcher used the descriptive methodology, and designed a questionnaire and the interview by E-mail, in view of the Corona pandemic, the study community consists (3000) employees working in the Ministry of Justice and the administrative and financial courts, according to the statistics received from the Director of Human Resources and The sample (341) and the respondents (168) .

The data of this study were analyzed using (SPSS) version (24), and an Excel program was also used to create graphs.

The most important results the study has reached are:

- 1- Acceptance of the first hypothesis, which states that: There is a strong positive effect to simplify work procedures in the ministry on the quality of service provided in the ministry.
- 2- Accepting the second hypothesis, which states that: There is a strong positive effect to improve the image of the ministry's workers on the quality of service provided in the ministry.
- 3- Acceptance of the third hypothesis, which states that: There is an average positive effect of The success factors of re-engineering administrative processes in the ministry on the quality of service provided in the ministry.
- 4- Rejection of the sixth hypothesis, there are no differences on the application of re-engineering of administrative processes and performance in the Ministry of Justice in Jeddah due to the demographic factors of the study sample.

This study presented recommendations for adopting the administrative re-engineering process approach as one of the tools for change in developing the administrative work in the Ministry of Justice, and enhancing the concept of administrative process engineering among the Ministry of Justice employees.

**Keywords:** *Re-Engineering Administrative Processes, Re-Engineering Administrative Processes on the Performance of Government Organizations, Employees of the Ministry of Justice.*