

**الهندرة كألية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية**

**Reengineering as a mechanism for developing the job performance of local  
administration unit leaders**

إعداد

د/ طارق عبد الباسط السيد إسماعيل

مدرس التخطيط الاجتماعي بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالشرقية



## - الملخص :

استهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية، كذلك تحديد مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية، ومحاولة تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية. كما تسعى إلى التوصل إلى رؤية استراتيجية لتفعيل تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية.

## - منهجية الدراسة:

- نوع الدراسة : تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث تستهدف تقرير خصائص معينة أو موقف معين يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة محل الدراسة، وهذا ما ينطوي عليه البحث الراهن.
- المنهج المستخدم: تعتمد الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل لأعضاء المجلس المحلي التنفيذي بمحافظة الدقهلية وعددهم (٧٢) مفردة.

## - نتائج الدراسة:

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الأول للدراسة ومؤداه من المتوقع ان يكون مستوي تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفعاً. كما أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني للدراسة ومؤداه " من المتوقع ان يكون مستوي تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفع " ، وأخيراً أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الثالث للدراسة ومؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الهندرة وتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية " .

## ▪ الكلمات المفتاحية:

- الهندرة - الأداء الوظيفي - قيادات وحدات الإدارة المحلية

**Abstract:**

The current study aimed to determine the level of implementation of Reinforcement as a mechanism for improving the job performance of local administration unit leaders. It also sought to determine the level of performance development of these leaders, and to identify the difficulties facing the implementation of Reinforcement as a mechanism for improving the job performance of local administration unit leaders. It also sought to develop a strategic vision for activating the implementation of Reinforcement as a mechanism for improving the job performance of local administration unit leaders.

**- Study Methodology:**

□ Type of Study: This study is a descriptive study, aiming to identify specific characteristics or a specific situation characterized by specificity. It relies on collecting, analyzing, and interpreting facts to extract their significance. This leads to generalizations regarding the situation or phenomenon under study, which is what the current research entails.

□ Methodology Used: The study relies on the scientific method, using a social survey approach using a comprehensive inventory of (72) members of the Executive Local Council in Dakahlia Governorate.

**- Study Results:**

□ The study results confirmed the validity of the study's first hypothesis, which states that the level of implementation of Indianization as a mechanism for developing the job performance of local government unit leaders is expected to be high. The study results also confirmed the validity of the study's second hypothesis, which states that "the level of job performance development of local government unit leaders is expected to be high." Finally, the study results confirmed the validity of the study's third hypothesis, which states that "there is a statistically significant direct relationship between the implementation of Indianization and the development of job performance of local government unit leaders."

**Keywords:**

Engineering - job performance - leadership of local administration units

## أولاً: مشكلة الدراسة

تتجه معظم سياسات دول العالم إلى اللحاق بعمليات التنمية والتقدم واتسمت بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على القطاع العام ومن أهم تلك التحديات اختلاف دور الدولة في المجتمع والتغيرات البيئية، التخصيص والاتجاه إلى التطور التكنولوجي والرقمنة المعلوماتية ، ولكي يتمكن القطاع العام من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والبيئية والتكنولوجية يجب الاستفادة من التطورات الحديثة في مجال الإدارة للتعامل مع تلك المتغيرات والتطورات، وتعتبر إعادة هندسة العمليات أو ما يطلق عليه الهندرة ( Re-engineering ) أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة. (أحمد س.، ٢٠٠٥).

لأنها تعمل على إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم وضغط النفقات واستخدام نظم المعلومات وميكنة العمليات القديمة وتسريعها ، فهي تتوجه نحو تحقيق الكفاءة وضبط العمل، والكفاءة والضبط ليست من المفاهيم العصرية كما يتصور البعض بل الابتكار والسرعة والجودة المطلقة هي سمات المفاهيم العصرية (الحمدي، سلامة، و كافي، ٢٠١٦).

وتتجه معظم بلدان العالم إلى الاتجاه نحو تحقيق مشاريع الهندرة ، فالعولمة وإتفاقيات التجارة الحرة والتوجه إلى الخصخصة وقصر عمر المنتجات والخدمات في الأسواق نتيجة التطور والابتكار المستمر جعل الطريق صعباً أمام المنظمات التقليدية الراضية للتغيير نحو الأفضل، ومن هنا يبرز ظهور منهج الهندرة كاحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة هذه التغيرات وتلبية تطورات العملاء في عصر لا مكان فيه للمنظمات القابعة في ظل روتين البيروقراطية الإدارية والتعامل مع العملاء بالإجراءات التقليدية المطولة (بلخشي، ٢٠١٨).

لذا تعتبر الهندرة أو إعادة هندسة العمليات طريقة جديدة للتفكير لإحداث تغييراً جذرياً بهدف التطوير ونبذ الطرق القديمة وهو ما أكدت عليه دراسة (عليو، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن الهندرة مدخل إداري يعمل على التغيير الجذري بهدف تقليل التكلفة وتحقيق السرعة في الأداء وزيادة رضا المستفيدين، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Bhaskar, 2017) والتي أوضحت إعادة هندسة العمليات الإدارية أداة إدارية قائمة على العمليات، يمكنها أن تحقق نتائج ثورية من خلال إعادة تصميم أو استبدال العمليات غير الفعالة، حسب الحاجة. كما يمكن تطبيقها على عملية واحدة أو مجموعة من العمليات أو حتى جميع العمليات داخل المنظمة

فالهدف من الهندرة هو إيجاد تحسينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، فهي لا تستمر على نفس النسق الفكري التقليدي أو القديم والذي يقتصر على التعديل أو التحسين الجزئي أو إضافة شيء وحذف آخر وإنما هي تتطلع إلى ما يجب أن يكون ووضع الأفضل في الاعتبار، ويجري التركيز في الهندرة على العمليات فهي مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً أو عدداً من المدخلات لإخراج مخرجات معينة (بدر، ٢٠٠٥)، وهو ما أكدت عليه دراسة (فرج الله، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن نجاح المؤسسة في جودة مخرجاتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي يعتبر منهج للتطوير بهدف تحسين أبعاد المنافسة المتمثلة بالتكلفة والوقت والمرونة والجودة خاصة أنها أصبحت ضرورة ملحة ، وهذا ما أكدت عليه أيضاً دراسة (جاويش، ٢٠٢٢) والتي أوصت بضرورة توظيف إعادة هندسة العمليات بأبعادها المتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، والرقابة، والاتصال، واتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي.

وأكدت دراسة أن (البريكي، عبد الهادي، و إسماعيل، ٢٠٢٠) الهندرة تساعد بشكل كبير على تبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير طرق العمل وتساعد في منح العاملين صلاحيات أكبر لانجاز الأعمال بالإضافة إلى أنها تساعد في تسهيل التواصل بين أقسام المنظمة لزيادة نسب عملية تدفق المعلومات. وعليه إعادة هندسة العمليات (الهندرة) تمكن المؤسسات من تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في التالي (حامد و مراد، ٢٠٢٠):

١. التغيير الجذري في الأداء: والذي يتمثل في تغيير أساليب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.
٢. التركيز على العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
٣. السرعة: تتيح الهندرة للمؤسسة أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
٤. الجودة: لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
٥. خفض التكلفة: ويتم ذلك كنتيجة لإلغاء العمليات غير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال قيام العاملين بالمؤسسة بأداء الواجبات والمسئوليات الوظيفية المطلوبة منهم لتحقيق هدف أو أهداف محددة وفقاً لأساليب عمل معروفة، ويحدد أداء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها أو تحقيق الأهداف الموضوع لها، ويرتبط مستوى الأداء بالعديد من العناصر الأساسية منها حجم العمل المنجز، بمعنى كمية الجهد المبذول ومدى جودة المخرجات وهي ترتبط بالتقدير المناسب للوقت والانجاز والسرعة (الخانجي، أمين، و القضاة، ٢٠٢٠).

ولقد أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة علي مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وقد تبنت الحكومات في جميع أنحاء العالم الأنشطة المتصلة بالأداء، وتركز في المقام الأول على تطوير واستخدام قياس الأداء كوسيلة رئيسية لتحقيق هذه التحسينات، لذا تظهر أهمية فهم استخدام معلومات الأداء كظاهرة لتحسين البيئة التنظيمية ذات الأبعاد الهيكلية والمعرفية، والسلوكية والتكنولوجية، وذلك من خلال معرفة العوامل التي تؤثر علي أداء العاملين والتعامل معها بشكل فعال (Helbig, 2009)

وينظر للأداء الوظيفي علي أنه نتاج لعديد من العوامل المتداخلة التي يجب أن يتم التركيز عليها، فالأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلي الأداء علي أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فيمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها (مزهودة، ٢٠٠١).

ولقد أوضحت دراسة (عبدالكريم، ٢٠٠٠) أن المنظمات الحكومية تعاني من اختلالات ومشكلات من عدم وجود نظم ولوائح وإجراءات حديثة أصبحت ملحة للانتقال من حالة الزحف والبطء والجمود في أغلب

الأحيان، وهيمنة التخبط على فعاليات التحديث للنظم والإجراءات والإصلاحات الإدارية، وعليه فإنه من الضروري دراسة وتطبيق المفاهيم والنظريات والتقنيات الحديثة لتحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي.

ولقد شهدت مؤسسات القطاع العام تحديات وتهديدات نشأت عن التغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد على العلم والتطور التكنولوجي المتسارع أساساً ويستند إلى تقنيات عالية التقدم الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج للتطوير وتحديث الممارسات المتعلقة بالأداء الوظيفي للقيادات بحيث تضمن للمنظمات الحكومية القدرة على تجاوز مشكلاتها ومعالجة نقاط الضعف فيها، فعلى الرغم من الجهود المبذولة من أجل تحسين جودة الخدمات والارتقاء بمستوى الخدمة، إلا أنه لا يزال هناك بعض السلبيات وأوجه الضعف والقصور والتي تؤثر سلباً على أداء المنظمات الحكومية ومن ثم فإنه لزيادة كفاءة المؤسسات الخدمية الحكومية لتكون قادرة على القيام بالدور المنوط بها لا بد أن ينالها التطوير والتغيير وأن يشمل هذا التغيير عدداً كبيراً من الجوانب التي تبني عليها المنظمات في أساليب آليات العمل وطرق المتابعة للحصول على الخدمة والأدوات التكنولوجية والعلاقات داخل العمل وأساليب ووسائل الاتصال والقوانين المنظمة للعمل، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الوقوف على مستوى تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية.

#### ثانياً: أهداف الدراسة

- ١\_ تحديد مستوى تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية.
- ٢\_ تحديد مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية.
- ٣\_ تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية.
- ٤\_ التوصل إلى رؤية استراتيجية لتفعيل تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية.

#### ثالثاً: فروض الدراسة:

##### الفرض الأول:

من المتوقع ان يكون مستوي تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفعاً.

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

(أ) التخطيط الاستراتيجي .

(ب) التزام وقناعة الإدارة العليا.

(ج) الثقافة التنظيمية.

(د) تكنولوجيا المعلومات.

(هـ) تمكين العاملين.

(و) كفاءة الأفراد العاملين.

## الفرض الثاني:

"من المتوقع ان يكون مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفع".

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- ١- جودة العمل وإنجاز المهام
- ٢- التحسين المستمر
- ٣- التدريب
- ٤- المناخ التنظيمي
- ٥- تقييم الأداء
- ٦- إدارة الوقت

## الفرض الثالث:

"توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الهندرة وتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية".

## رابعاً: مفاهيم الدراسة

## ١. مفهوم الهندرة

ظهر مصطلح الهندرة في أوائل عقد التسعينيات من القرن العشرين ويتكون من كلمتي (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الانجليزي (Business Process Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل.

وعرفها رونالد راست "بأنها إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء" (عبدالله ا.، ٢٠٠٨).

وهناك العديد من الاتجاهات التي تناولت مفهوم الهندرة ويمكن تصنيفها إلى أربع اتجاهات كما هو موضح بالشكل التالي (الحنيش و الصواني، ٢٠١٩):

وعرفها مايكل هامر وجيمس شامبي Hammer and Champy بأنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوقت القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تُبقى البنى السياسية على ما كانت عليه بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبة العملاء.

دافينبورت(1993) ، وهو أحد المنظرين البارزين في مجال BPR ، على مصطلح "ابتكار العمليات" في تعريفه، حيث وصفه بأنه "يشمل تصور استراتيجيات عمل جديدة، وأنشطة التصميم الفعلي للعملية، وتنفيذ التغيير في جميع أبعاده التكنولوجية والبشرية والتنظيمية المعقدة. (Akingbade, 2014) "

ووضع Janson أن كل جهد لإعادة الهندسة يتضمن ثلاث عناصر أساسية وهي (حماد، ٢٠٢٠):

١. إعادة التصميم (Redesign) تتطلب هذه المرحلة إعادة تصميم المنتج أو الخدمة ليلائم احتياجات العميل.

٢. إعادة التفكير (Rethink) وتتطلب التحقيق في أهداف المنظمة الحالية والافتراضات الأساسية لتحديد كيفية دمجها بشكل جيد.

٣. إعادة النظر في الأدوات (Retool) وتتطلب هذه المرحلة تقييم شامل للاستخدام الحالي للتقنيات المتقدمة وخاصة أنظمة معالجة البيانات افلكترونية لتحديد فرص التغيير التي يمكن من خلالها تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

ونجد من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم الهندرة يتضمن أربع معالم أساسية وهي (اسماعيل، ٢٠١٣):

أ. الأساسية (Fundamentalism): فالهندرة تبدأ من دون اي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.

ب. الجذرية (Radicalism): فالهندرة تعني إعادة التصميم الجذرية وليس مجرد غحداث تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما تقوم بالتخلص من القديم تمامًا.

ج. الدراماتيكية (الجوهريّة) (Dramatic): فالهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة فائقة في معدلات الداء لأن التغيير الكلي يتطلب نفس القوالب القديمة تمامًا واستبدالها بالجديد المبتكر.

د. التركيز على العمليات (Processes) فهي تركز على العملية ككل دون تجزئة حيث تقوم بانجاز العملية مرة واحدة.

#### ١. مفهوم الاداء الوظيفي:

وتأتي كلمة أداء من الفعل أدّى/ أدّى إلى / أدّى ب يؤدي، أدّ، تأدية، فهو مُؤدّ، وأدى عمله أي: قام به، وأتمه، وأنجزه (عمر، ٢٠٠٨).

كلمة أداء في اللغة من " التأدية- تأدية الشيء أي طريقة القيام بعمل ما" (العربية، ٢٠٠٤)

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية؛ وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤشرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر ، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية .

إن مفهوم الأداء يعرف على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (أبوعلفة، ٢٠٠٢).

ويرى أحمد صقر عاشور ان الداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاث ابعاد يمكن من خلالها قياس اداء الفرد عليها وهي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء (تمام، ٢٠١٧).

ويعرف عطية العربي الأداء بأنه مجموعة من العناصر، وتتمثل عناصره في المعرفة بمتطلبات العمل، كمية العمل المنجز، نوعية العمل، المثابرة، والثوق، بينما يتحدد مستوى الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين الدافعية الفردية ومناخ العمل وقدرة الفرد على أداء العمل، ويتأثر الأداء بجملة من العوامل الداخلية والخارجية ومن أهمها (العربي، ٢٠١٢):

- أ. **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية التكنولوجيا وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
- ب. **العوامل الإنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

#### خامساً: الإطار النظري للبحث:

يرجع مفهوم الهندرة جذوره إلى نظريات الإدارة التي تم تطويرها في أوائل القرن التاسع عشر، والهدف من إعادة الهندسة هو: "جعل جميع عملياتك الأفضل ضمن فئتها"، كما اقترح فريدريك تايلور في ستينيات القرن التاسع عشر، لقد أحدث تايلور ثورة في بيئة العمل بأفكاره حول تنظيم العمل. كان يعتقد أن نفس المبادئ التي كانت ناجحة للغاية في حل المشكلات التقنية يمكن أيضاً الاستفادة منها في هيكلة الوظائف التي يؤديها الأفراد. اقترح تايلور أن المدراء يمكنهم اكتشاف أفضل طريقة لأداء العمل، وتعد إعادة الهندسة إلى حد ما صدى للاعتقاد الكلاسيكي بأن هناك "طريقة واحدة أفضل" لأداء المهام.

في وقت تايلور، لم تكن التكنولوجيا تسمح للشركات الكبيرة بتصميم العمليات بطريقة متعددة الوظائف أو متعددة الأبعاد، وكانت التخصصية هي الطريقة "الأحدث" لتحسين الكفاءة بالنظر إلى الوضع التكنولوجي السائد آنذاك. أصبحت المبادئ التي طورها تايلور تعرف بالإدارة العلمية. وكان للإدارة العلمية تأثير طويل الأمد على الهياكل التنظيمية من حيث محتوى وظائف العمال، وأنماط تفاعلهم مع التكنولوجيا، وأدوارهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة (Sturdy، ٢٠١٠).

ومع تطور الفكر الإداري برز في التسعينيات مفاهيم إدارية جديدة ينصب اهتمامها على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة وه (إدارة الجودة الشاملة) و(إعادة هندسة العمليات الإدارية) وهو ما سعي لأحداث تغييراً جذرياً في بعض أو كل عمليات المنظمة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء، وذلك هو مفهوم إعادة نظم العمل (Business Process Reengineering) أو ما اصطلح على تسميته في الترجمات العربية (الهندرة)، ويتفق خبراء (الهندرة) على نجاحها في إحداث تطوير ملموس يعتمد بشكل كبير وإساسي على منهجية تطبيقها، وفي مقابلة أجرته مجلة Planning Review الأمريكية مع مؤلفي كتاب الهندرة (مايكل هامر وجيمس شامبي) للتعرف على كيفية عمل الهندرة فأجاب هامر بأن الهندرة تعني بالعمليات لا بالمنظمات، أي إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء والتي تشمل (التكلفة والجودة والخدمة والسرعة). (غلام، ٢٠٢٢).

ووفقاً لـ هامر وتشامبي(1993) ، فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تُعرّف بأنها "إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحرجة والمعاصرة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة."

أولاً: إعادة هندسة العمليات (الهندرة):

١. طبيعة أنواع المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ( عبيدي و بخاري ، ٢٠٢١):

وقد تم تصنيف تلك المنظمات إلى ثلاث منظمات على النحو التالي:

أولاً: منظمات تصارع من أجل البقاء وذات وضع متدهور وتعاني من التالي:

١. انخفاض جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.
٢. ارتفاع تكاليف التشغيل ومعدل دورات العمل.
٣. انخفاض معدل الرضا الوظيفي وما يترتب عليه من انخفاض الداء الوظيفي للعاملين وارتفاع نسب التأخير والغياب.
٤. ضعف تقنية المعلومات وعدم مواكبتها للمستجدات.

ثانياً: منظمات تكافح من أجل البقاء وفي طريقها للتدهور ومن مؤشرات التالي:

١. الإصرار على أساليب العمل التي قد لا تواكب التغيرات البيئية المحيطة، وفقد شريحة من العملاء لصالح منظمات منافسة.
٢. الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج وأثره في انخفاض الأرباح بسبب ارتفاع التكاليف.

ثالثاً: منظمات متميزة من حيث أرباحها وجودة خدماتها وتحتاج إلى تبني أسلوب الهندرة من أجل:

١. البقاء في مركزها التنافسي وتوسيع الفجوة بينها وبين أقرب المنافسين لها.
٢. الحفاظ على سمعتها التي غرستها في أمان عملائها.
٣. جلب المزيد من العملاء لتدعيم مركزها المالي وزيادة الربح.
٤. توظيف أحدث البرامج التقنية الحديثة للحصول على المزيد من الفرص التنافسية.
٥. تعزيز بيئة العمل الايجابية على العنصر البشري المتميز، ولاستقطاب مزيد من الكفاءات لإضافة مهارات وخبرات تساعد في زيادة النمو واتساع مساحة المنافسة.

٢. أهداف إعادة هندسة العمليات (الهندرة):

حيث تمكن إعادة هندسة العمليات المنظمة من تحقيق الأهداف التالية (عبدالله ،١، ٢٠١٠):

١. تحقيق تغيير جذري في الأداء: حيث تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به، وفق احتياجات العملاء واهداف المنظمة.
٢. التركيز على العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

٣. **السرعة:** تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
٤. **الجودة:** حيث تهدف إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
٥. **تخفيض التكلفة:** من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

### ٣. مراحل إعادة هندسة العمليات (الهندرة) (OGADA, 2017): المرحلة الأولى: مرحلة التمهيد

وتتضمن إعداد مبررات للتغيير ووضع الرؤية الخاصة بالمؤسسة. ويتضمن مبرر التغيير الوضع الحالي للمؤسسة والحاجة إلى إحداث تغيير، بينما الرؤية فتوضح النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. ويُعد وضع رؤية واضحة من المهام الأساسية للإدارة العليا، ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال التخطيط السليم ووضع الاستراتيجيات المناسبة.

#### المرحلة الثانية: تحديد العمليات الأساسية في المنظمة

التي تتطلب إعادة تصميم، وعرض هذه العمليات في شكل خرائط عمليات (Process Maps) لتسهيل فهمها من قبل جميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها. تُظهر خرائط العمليات مستوى التفاعل بين العمليات الداخلية والعالم الخارجي. ثم يتم بعد ذلك اختيار العمليات التي تُعتبر جوهرية، وتعاني من مشكلات، ولها تأثير كبير على العملاء، أي تلك التي من المرجح أن تُسهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة.

#### المرحلة الثالثة: تحليل الأداء المؤسسي بشكل دقيق

ويقصد بها للعمليات التي تم اختيارها، من أجل فهم أعمق لها قبل البدء في إعادة تصميمها.

#### المرحلة الرابعة: إعادة التصميم

وفيهما يتم إنشاء قواعد وتقنيات ومكونات جديدة تمامًا، أو تطوير طرق جديدة لتنفيذ العملية.

#### المرحلة الخامسة: مرحلة التنفيذ والمراجعة

حيث يتم تنفيذ ومراجعة العملية التي تم إعادة هندستها. ويعتمد نجاح هذه المرحلة بشكل كبير على كفاءة المراحل السابقة

#### ٤. المبادئ التي تقوم عليها الهندرة (أبوخيران و الخطيب، ٢٠٢٢):

هناك مجموعة من مبادئ التي تقوم عليها عملية إعادة هندسة العمليات (الهندرة) والتي تتمثل في التالي:

أ. **التركيز على النتائج بدلاً من المهام:** ويعني ان تركز المنظمة على النتائج بدلاً من العمليات التشغيلية، بمعنى أن تولي المنظمة اهتماماً أكبر للنتائج المرجو تحقيقها بدلاً من كيفية تحقيقها، وإنشاء أفضل الاستراتيجيات التي تتضمن هذه النتائج المتوقعة وان يتم إعادة تشكيل المهام وتنظيم العمليات حول الأهداف المرجوة.

ب. **السماح للأفراد أن يكونوا جزءاً من العملية:** حيث يتعلق المبدأ الثاني بإشراك الشخاص الذين يشاركون بالفعل بطريقة او بأخرى في عمليات محددة ليصبحوا مساهمين نشطين في العملية برمتها، ويمكن رؤية هذا المبدأ في المنظمات التي تواجه العملاء والتي تسمح لعملائها بأن يكونوا جزء من الحل عندما يواجهون مشكلة مع المنتج أو الخدمة، حيث يعزز هذا المبدأ مشاركة الطرف الأكثر انخراطاً بشكل مباشر أو المستفيدين من العملية.

ج. **الجمع بين جمع البيانات واعمال المعالجة:** حيث يشير هذا المبدأ إلى مهمة جمع المعلومات يجب أن تتم من قبل نفس الشخص أو الإدارة المسؤولة عن اكمال العمل الفعلي، حيث أن استخدام كافة العمليات من خلال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة التي تدمج العديد من العمليات في عملية واحدة يكون أكثر كفاءة وفاعلية.

د. **تبادل الموارد بين الأقسام المختلفة:** فالترابط هو جوهر هذا المبدأ بحيث تقاسم الموارد يربط بين الأقسام المنفصلة للشركة وينتج نوعاً مركزياً من العمليات يمكن أن يكون مثمراً.

هـ. **خصائص الهندرة (بصنوي و الغريب، ٢٠٢٠):**

- أ. إعادة بناء من الجذور.
- ب. تختلف عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد
- ج. تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
- د. تهتم بالنتائج وحاجات العملاء.
- هـ. تقوم على هيكلة العمل كوحدة كاملة.
- و. تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية لأن تكلفتها تفوق قيمة نتائجها.
- ز. تميل للرقابة اللاحقة وتقلص ضوابط الرقابة السابقة مع خفض مستويات الرقابة والمراجعة واتباع اساليب الرقابة الكلية.
- ح. الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات حيث ان استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء حيث انها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة بشكل يكون لها شبكة معلوماتها الخاصة بها وفي الوقت ذاته ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية.
- ط. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة.
- ي. اشراك العاملين في اتخاذ القرارات فهو لم يعد مجرد منفذ وإنما مشارك ومسئول.
- ك. استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة.
٦. **متطلبات تطبيق الهندرة: (الزهراني و غيث، ٢٠١٩):**

على ضوء ما أكدت عليه العديد من الأدبيات التي تناولت الهندرة نلخص المتطلبات الأساسية للهندرة والتي تتمثل في التالي:

#### المطلب الأول: القيادة

ويقصد به قدرة الرؤساء على كسب ثقة العاملين معهم ومساندتهم والتنسيق معهم للتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة باستثمار أفكارهم الإبداعية، مع تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة

#### المطلب الثاني: السياسة الإدارية

وتعرف بأنها الخطوط العريضة والمبادئ العامة التي تسترشد بها الإدارة عند اتخاذ القرارات، ومنها المساعدة في تحديد الأعمال وإيجاد التناسق بين أجزاء المنظمة والقضاء على الازدواجية في الجهود وتعمل على التنسيق بين الوظائف والعمل على الربط بين المنظمة وبين المتغيرات الخارجية المؤثرة عليها.

#### المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي

أن مهمة التخطيط الاستراتيجي هو مساعدة المنظمات على التركيز وإعطاء الأولوية في الاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، والتأكد من أن الموظفين يعملون لتحقيق ذات الهدف المرسومة من قبل المنظمة، وبرنامج الهندرة كغيره من الأساليب الإصلاحية يجب ان يرتبط بأهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية والاستراتيجيات التي تتبعها.

#### المطلب الرابع: تمكين العاملين:

فهي العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الصلاحيات والمسئوليات وتشجيعهم على المشاركة وروح المبادرة ومنحهم الحرية والثقة لأداء الأعمال بطريقة تعزز شخصيتهم وتحثهم على تأهيل انفسهم مهنيًا.

#### المطلب الخامس: تكنولوجيا المعلومات

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا بارزًا في الهندرة، فالمتغيرات والتحولت الكبيرة في بيئة العمل تدفع المنظمات بالضرورة للأخذ بالمستجدات التقنية ومواكبة التطورات التي تحدث حولها للمحافظة على بقاءها واستمرارها.

#### المطلب السادس: الهيكل التنظيمي

تتطلب الهندرة إعادة الهيكلة التنظيمية حيث يجب ان يتسم الهيكل الجديد بقدر من المرونة ونطاق إشراف أوسع ومستويات إدارية اقل مبتعدًا عن العمليات الإدارية الهامشية ويقوم بالعمل على التركيز على العمليات الأساسية في المنظمة بدون زيادة فيها قدر الإمكان والمساهمة في خلق بيئة عمل مناسبة ورفع كفاءة العنصر البشري وكفاءة الموارد المالية.

#### المطلب السابع: الإمكانيات المالية

ويقصد بها توفير الميزانية الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة وتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت وتوفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم والمساحة والتجهيزات التدريبية وإدخال نظم متقدمة مثل الاتصال عن بعد والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

#### المطلب الثامن: الثقافة التنظيمية

يشكل التغيير الثقافي للمنظمات المطبقة للهندرة تحديًا كبيرًا، لأنه يتضمن إدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء الهيكلي

#### ٧. عوامل نجاح الهندرة

- إن هناك عدة خطوط مرشدة لنجاح إعادة الهندسة أهمها (أبوعوض، ٢٠١٥):
- أ. ضرورة دعم الإدارة العليا لأن بداية تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا.
  - ب. ضرورة إبتكار أساليب علمية وتوفر كوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
  - ج. ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة إعادة هندسة العمليات لتحقيق رضا العملاء.
  - د. التركيز على نوعية وتركيبه الأفراد العائمين على أداء الأعمال حيث أن إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات.
  - هـ. التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية، بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة تعكس رضا الجمهور.

- و. ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية بشكل جيد لتسهيل إنجاز هذه العملية.
- ز. التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم هندسة العمليات، من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.
- معوقات تطبيق الهندرة (عبدالرحمن، ٢٠١٧):
- فهنالك مجموعة من المعوقات يمكن ان تعترض المنظمة عند تطبيقها للهندرة والتي تتمثل في التالي:
- أ. **معوقات بشرية:** وأهمها تجاهل قيم الفرد كثقافة في المنظمة وغياب تبادل الخبرات ومقاومة التغيير لدى العاملين بالمنظمة، ضعف المهارات التكنولوجية وقلة الموارد البشرية المؤهلة.
- ب. **المعوقات الإدارية:** ونجمل أهمها في تعقيد إجراءات الإدارية المتبعة واستخدام التفكير الاستنتاجي بدلاً من التفكير الاستقرائي والقيم السائدة لدى الإدارات المختلفة بعدم ميلهم للتغيير وعدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة.
- ج. **المعوقات التنظيمية:** وأهمها ضعف الحوافز المادية والمعوية وعدم التجريب قبل تنفيذ الجديد وعدم التدرج في تغيير ثقافة العاملين.
- د. **المعوقات التقنية** أهمها: ضالة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة وتقدم الأجهزة المستخدمة والاكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.
- هـ. **المعوقات المالية:** ونجمل أهمها في عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة متكاملة لتكنولوجيا المعلومات وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة.
- و. **المعوقات التقويمية:** وتتمثل في ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة.

#### ثانياً: الأداء الوظيفي

##### ١. أهمية الأداء الوظيفي:

- يعتبر الأداء الوظيفي هو وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها فهو محصلة لجميع الأنشطة على مستوى الفرد والشركة، لذا ترجع أهمية الأداء الوظيفي في التالي:
- أ. **أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للفرد**
- ويمكن حصر أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للفرد في التالي:
- **الترقية والنقل:** يتم تحديد قدرات الأفراد من خلال قياس الأداء الوظيفي لهم وبالتالي التعرف على مدى استحقاقهم للترقية أو النقل من عدمه.
- **التقييم:** أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة لدى الرؤساء في عملية التقييم والتعرف على الأداء الوظيفي للعاملين وتحديد فاعليتهم وكفاءتهم وقدرتهم على تنمية وتعزيز أدائهم.
- **الرواتب والأجور:** يعتبر الأداء الوظيفي مؤشر لقياس مستوى العاملين لتحديد الجور والرواتب والمكافآت التي يستحقها العاملين والتي تتناسب مع الأعمال والانجازات التي يقومون بها.
- ب. **أهمية بالنسبة للمنظمة:** تهتم المنظمة بالأداء الوظيفي لأن مستوى تقدم أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بالأداء الوظيفي فهو جزء لا يتجزأ منها لأنه انعكاس لقدرات العاملين ودوافعهم (سعدون و رحيمة، ٢٠٢٢).

## ٢. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات وهذه العناصر تتمثل في التالي (الحداد، ٢٠١٦):

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

د. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

## ٣. مؤشرات الأداء الوظيفي:

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى فاعلية الأداء الوظيفي في أي منظمة وهي (الألمعي، ٢٠٢٠):

أ. حجم الإنتاجية:

ب. معدل الحضور والغياب.

ج. الكفاءة في إنجاز المهام.

د. العمل الجماعي

هـ. القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.

و. الإبداع الوظيفي.

ز. الالتزام التنظيمي.

ح. تطبيق التعليمات والقوانين المنظمة للعمل.

ومما سبق عرضه من أدبيات نظرية عربية وأجنبية يمكن للباحث تحديد أبعاد تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي:

١- جودة العمل وإنجاز المهام.

٢- التحسين المستمر.

٣- التدريب.

٤- المناخ التنظيمي.

-٥ تقييم الأداء.

-٦ إدارة الوقت.

**سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:**

- **نوع الدراسة :** تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث تستهدف تقرير خصائص معينة أو موقف معين يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة محل الدراسة، وهذا ما ينطوي عليه البحث الراهن.
- **المنهج المستخدم:** تعتمد الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل لأعضاء المجلس المحلي التنفيذي بمحافظة الدقهلية وعددهم (٧٢) مفردة .

**جدول (١) توزيع المسؤولين التنفيذيين بمحافظة الدقهلية**

م	الوظيفة	العدد
١	السكرتير العام (أمين عام المجلس)	١
٢	سكرتير عام مساعد	١
٣	معاون المحافظ	١
٤	وكيل أول وزارة (مديري المديرية)	١٦
٥	رئيس مركز ومدينة	٢١
٦	رئيس الإدارة المركزية	٣
٧	رئيس مجلس إدارة	٣
٨	رئيس قطاع - منطقة	٣
٩	مدير عام	٢٠
١٠	مدير إدارة	٣
	<b>المجموع</b>	<b>٧٢</b>

**أدوات الدراسة:**

- تمثلت أدوات جمع البيانات في:
- استمارة استبيان لأعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة الدقهلية حول الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية:
- وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لأعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة الدقهلية حول الهدرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية: ، وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والإطار التصوري الموجه للدراسة، والرجوع إلى الدراسات المتصلة، إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.

#### ١. صدق الأداة:

##### (أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

حيث تم عرض الأداة على عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠٪)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

##### (ب) صدق المحتوى " الصدق المنطقي ":

وللتحقق من هذا النوع من الصدق قام الباحث بما يلي:

- الاطلاع على الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بصفة عامة.

تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، من حيث تحديد أبعاد الهدرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية:

##### (ج) الصدق الإحصائي (الصدق الذاتي):

بالإشارة إلى نتائج جدول (٢) و(٣) يمكن تحديد قيمة معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان أعضاء المجلس التنفيذي، ويُعرف معامل الصدق الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك كما يلي:

جدول (٢) معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان أعضاء المجلس التنفيذي

(ن=١٠)

م	المتغيرات	معامل الثبات المعتمد عليه	معامل الصدق الذاتي
١	استمارة استبيان أعضاء المجلس التنفيذي ككل.	معامل (ألفا - كرونباخ)	٠,٩٠٠
		معادلة سبيرمان براون	٠,٩١٧

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان أعضاء المجلس

التنفيذي مرتفعة ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

## ٢. ثبات الأداة

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان أعضاء المجلس التنفيذي، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة الدقهلية مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

## جدول (٣) نتائج ثبات استمارة استبيان أعضاء المجلس التنفيذي باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ)

(ن=١٠)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	ثبات استمارة الاستبيان لأعضاء المجلس التنفيذي بالمحافظة.	٠,٨١

وتعتبر هذه المستويات مقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة، وللوصول إلى نتائج أكثر صدقاً وموضوعية لاستمارة استبيان أعضاء المجلس التنفيذي، فقد تم استخدام طريقة ثانية لحساب ثبات الأداة وذلك باستخدام معادلة سبيرمان - براون Brown - Spearman للتجزئة النصفية Split - half، حيث تم تقسيم عبارات كل متغير إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وجاءت نتائج الاختبار كالتالي:

## جدول (٤) نتائج ثبات استمارة استبيان أعضاء المجلس التنفيذي باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية:

(ن=١٠)

م	المتغيرات	معادلة سبيرمان براون
١	ثبات استمارة استبيان أعضاء المجلس التنفيذي ككل.	٠,٨٤

ويتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الثبات للمتغيرات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

## ■ حدود الدراسة:

(١): الحدود البشرية للدراسة: وتتمثل في أعضاء المجلس التنفيذي بمحافظة الدقهلية.

(٢): الحدود المكانية للدراسة: وتتمثل في المجلس التنفيذي بمحافظة الدقهلية وترجع مبررات اختيار محافظة الدقهلية للأسباب الآتية :

١. أنها من أكبر المحافظات في السكان من حيث عدد السكان حيث تبلغ نسبة السكان (٥٨١٨) بالألف نسمة.

٢. وفي حدود علم الباحث أن هناك ندرة في الدراسات والبحوث التي أجريت علي المجلس المحلي التنفيذي بمحافظة الدقهلية.

٣. الباحث من أبناء محافظة الدقهلية ويعمل بديوان المحافظة مما يسهل علي الباحث تدليل أي صعوبات قد تواجهه أثناء عملية جمع البيانات، بالإضافة إلي التحقق من صحة البيانات التي يقوم بجمعها من مجتمع الدراسة.

(١) يعتبر المجلس التنفيذي بمحافظة الدقهلية من المجالس التنفيذية النشطة على مستوى جمهورية مصر العربية، وفقاً للمحاور التالية: محور التنمية البيئية: من خلال الاهتمام بمنظومة النظافة والإنارة ومرافق المياه والصرف الصحي بالمحافظة. محور التخطيط والتنمية العمرانية: من خلال الاهتمام بالمظهر الجمالي والحضاري للمحافظة، وتشجير الشوارع، وإنشاء حدائق عامة بالمحافظة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإنشاء مدينة المنصورة الجديدة. محور نظم المعلومات والاتصالات: من خلال تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وحدات الإدارة المحلية بالمحافظة. الحدود الزمنية للدراسة: وهي فترة جمع البيانات من ٢٠٢٢/١/١ إلى ٢٠٢٢/٢/٢

#### ■ أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي: للحكم على مستوى نسق المعلومات في التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية على المستوى المحلي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ١,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

#### جدول (٥) مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى أقل من ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٥
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

٣. الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين, كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي, حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.
٤. المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.
٥. معامل ثبات ( ألفا. كرونباخ ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.
٦. الصدق الإحصائي: الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
٧. اختبار كاي<sup>٢</sup> لعينة واحدة، اختبار حسن أو جودة التطابق **Goodness – of – Fit Tests**: وذلك للتحقق من أن الفروق في النسب الخاصة بالعينة حول الاستجابات " نعم, إلي حد ما, لا " هي نفسها الخاصة بالمجتمع, مما يفيد في تعميم نتائج الدراسة، وتفسير النتائج في ضوء هذا الاختبار يمكن أن تكون يقينية.
٨. تحليل الانحدار البسيط : لدراسة تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد، (اختبار فروض الدراسة).
٩. معامل ارتباط بيرسون **R**: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين كميين، وكذلك دراسة علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، (اختبار فروض الدراسة).
١٠. معامل التحديد **R<sup>2</sup>**: وذلك لتفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع نتيجة تأثير المتغير المستقل، (اختبار فروض الدراسة).
١١. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين **Independent – Samples T-Test**: وذلك لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية، وذلك في المتغيرات التي تقسم إلي مجموعتين فقط، (اختبار فروض الدراسة).
١٢. تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way ANOVA** : للتعرف علي الفروق ودلالاتها الإحصائية، وذلك وفقاً لمتغير معين (يسمى متغير التجزئة)، وبشرط أن يكون عدد المجموعات أكثر من مجموعتين، (اختبار فروض الدراسة).

## ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة:

جدول (٦) وصف أعضاء المجلس التنفيذي مجتمع الدراسة

(ن=٧٢)

م	المتغيرات الكمية	س	σ
١	السن	٥٥	٢
٢	عدد سنوات الخبرة في المجلس التنفيذي	٣	١
م	النوع	ك	%
١	ذكر	٦١	٨٤,٧
٢	أنثى	١١	١٥,٣
	المجموع	٧٢	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل جامعي	٥٧	٧٩,٢
٢	ماجستير	٧	٩,٧
٣	دكتوراه	٨	١١,١
	المجموع	٧٢	١٠٠
م	الصفة بالمجلس التنفيذي	ك	%
١	رئيس المجلس التنفيذي	-	-
٢	أمين عام المجلس التنفيذي	١	١,٤
٣	عضو بالمجلس التنفيذي	٧١	٩٨,٦
	المجموع	٧٢	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن أعضاء المجلس التنفيذي (٥٥) سنة، وبتحرف معياري سنتان تقريباً. وقد يعكس ذلك أن المسؤولين بالمجلس المحلي التنفيذي لديهم الخبرات اللازمة لأداء المهام الوظيفية المطلوبة منهم

- متوسط عدد سنوات خبرة أعضاء المجلس التنفيذي (٣) سنوات, وبانحراف معياري سنة واحدة تقريباً. ويرى الباحث أنها فترة كافية لاكتساب المهارة والخبرة فى مجال العمل الأمر الذى يجعلنا نطمئن للدقة والموضوعية فيما يدلى به أعضاء المجلس التنفيذي من آراء
- أكبر نسبة من أعضاء المجلس التنفيذي ذكور بنسبة (٧,٨٤٪), بينما نسبة (٣,١٥٪) منهم إناث. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة وثقافة المجتمع المصري بصفة عامة ومجتمع الدراسة بصفة خاصة الأمر الذى يجعلنا نؤكد على ضرورة تمكين المرأة من تولى المناصب القيادية
- أكبر نسبة من أعضاء المجلس التنفيذي حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٢,٧٩٪), ثم الحاصلين علي درجة دكتوراه بنسبة (١,١١٪), يليها الحاصلين علي درجة ماجستير بنسبة (٧,٩٪). وقد يرجع ذلك إلى أنه من شروط تولى المناصب القيادية ارتفاع المستوى التعليمي وضرورة الحصول على مؤهل عالي الأمر الذى يؤدي إلى ارتفاع الوعي بأهمية استخدام نسق المعلومات في تأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم ، بالإضافة إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي يجعل هناك القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- أكبر نسبة من أعضاء المجلس التنفيذي صفتهم بالمجلس عضو بالمجلس التنفيذي بنسبة (٦,٩٨٪), ثم أمين عام المجلس التنفيذي بنسبة (٤,١٪). وقد يرجع ذلك إلى طبيعة التشكيل الوظيفي الخاص بالمجلس المحلى التنفيذي بالإضافة إلى أن عضو المجلس هو الأكثر ارتباطاً بالمهام بتأدية المهام وتنفيذها على مستوى الإدارات المحلية.

ثانياً: أبعاد الهندرة:

(١) التخطيط الاستراتيجي :

جدول (٧) يوضح التخطيط الاستراتيجي

(ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة كاي <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يتوافر لدى ديوان المحافظة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع.	٣٨	٥٢,٨	٢٨	٣٨,٩	٦	٨,٣	٢,٤٤	٠,٦٥	**٢٢,٣٣٣	
٢	يوجد لدى ديوان عام المحافظة خطة استراتيجية واضحة.	٤٣	٥٩,٧	٢٣	٣١,٩	٦	٨,٣	٢,٥١	٠,٦٥	**٢٨,٥٨٣	
٣	تتسم الخطة الاستراتيجية لدى ديوان المحافظة بالموضوعية .	٣٦	٥٠	٣١	٤٣,١	٥	٦,٩	٢,٤٣	٠,٦٢	**٢٣,٠٨٣	
٤	تساعد آليات التخطيط المتبعة في ديوان المحافظة على تيسير حدوث عملية التطوير والتحسين	٢٥	٣٤,٧	٣٤	٤٧,٢	١٣	١٨,١	٢,١٧	٠,٧١	*٩,٢٥٠	
٥	يعتمد ديوان المحافظة على مرونة الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف المعلنة .	٤٨	٦٦,٧	٢٠	٢٧,٨	٤	٥,٦	٢,٦١	٠,٥٩	**٤١,٣٣٣	
٦	يوجد خطط استراتيجية لتطوير أداء القيادات بديوان المحافظة .	٢٧	٣٧,٥	٤١	٥٦,٩	٤	٥,٦	٢,٣٢	٠,٥٨	**٢٩,٠٨٣	
٧	يتم الاستعانة بالإحصاءات الصادرة من الجهات المختصة عند التخطيط	٤٦	٦٣,٩	٢٦	٣٦,١	-	-	٢,٦٤	٠,٤٨	*٥,٥٥٦	
٨	يتم الاستعانة بالإنترنت للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة	٤١	٥٦,٩	٢٥	٣٤,٧	٦	٨,٣	٢,٤٩	٠,٦٥	**٢٥,٥٨٣	
		البعد ككل						٢,٤٥	٠,٢٥	مستوى مرتفع	

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

\* معنوي عند (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد الهندرة كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الاستعانة بالإحصاءات الصادرة من الجهات المختصة عند التخطيط بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، وجاء بالترتيب الثاني يعتمد ديوان المحافظة على مرونة الخطة الموضوعية

لتحقيق الأهداف المعلنة بمتوسط حسابي (٢.٦١)، ثم جاء في الترتيب الثالث يوجد لدى ديوان عام المحافظة خطة استراتيجية واضحة بمتوسط حسابي (٢.٥١)، تم جاء في الترتيب الرابع تساعد آليات التخطيط المتبعة في ديوان المحافظة على تيسير حدوث عملية التطوير والتحسين بمتوسط حسابي (٢.١٧).

- وجاء في النهاية يتم الاستعانة بالإنترنت للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بمتوسط حسابي (٢.١٧). وقد يعكس ذلك مدى حرص المسؤولين على استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك للوصول إلى التحديد الدقيق للاحتياجات والمشكلات ومن ثم وضع الخطة في إطار من الواقعية وذلك من خلال الاستعانة بالإحصاءات الرسمية باعتبارها الأساس الذي يبنى في ضوءه الخطط وتصميم البرامج والمشروعات ، وكذلك أيضا ضرورة الاستعانة بالإنترنت كمصدر من مصادر الحصول على البيانات والمعلومات للتوافق مع المستجدات التكنولوجية الحديثة باعتباره من أسرع الوسائل للحصول على المعلومات ومن ثم لأبد أيضا من الاعتماد على المخطط الاجتماعي بما تتوافر لديه من مهارات تخطيطية عند جمع البيانات والمعلومات كآلية لتطوير الأداء الوظيفي، وذلك باعتبار المخطط الاجتماعي صاحب القرار الفني في تحديد الأهداف ووضع الخطط المحققة لتلك الأهداف وتصميم البرامج والمشروعات التي تشبع الحاجات وتحل المشكلات ، الأمر الذي يعود في النهاية على تحقيق أهداف الخطط ، وهذا ما أوضحته دراسة (عليو، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن الهدرة مدخل إداري يعمل على التغيير الجذري بهدف تقليل التكلفة وتحقيق السرعة في الأداء وزيادة رضا المستفيدين .

- وبمراجعة قيمة كلاً لكل عنصر من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، (٠.٠٥) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## (٢) التزام وقناعة الإدارة العليا:

## جدول (٨) يوضح التزام وقناعة الإدارة العليا

(ن=٧٢)

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٦	*٦,٠٨٣	٠,٧٤	٢,١٤	٢٠,٨	١٥	٤٤,٤	٣٢	٣٤,٧	٢٥	١	تولي الإدارة العليا اهتماماً بتطوير الأساليب الإدارية بديوان المحافظة والمراكز والمدن التابعة لها .
٣	**١٩	٠,٦٤	٢,٢٥	١١,١	٨	٥٢,٨	٣٨	٣٦,١	٢٦	٢	تستخدم الإدارة العليا مختلف الوسائل المناسبة لنشر الوعي الإداري بين العاملين بديوان المحافظة والمركز والمدن التابعة لها.
٢	**٣١,٧٥٠	٠,٥٧	٢,٢٩	٥,٦	٤	٥٩,٧	٤٣	٣٤,٧	٢٥	٣	تتجه الإدارة العليا إلى تبسيط الاجراءات لتسهيل الحصول على الخدمات للمواطنين.
١	**٣٣,٢٥٠	٠,٥٣	٢,٥	١,٤	١	٤٧,٢	٣٤	٥١,٤	٣٧	٤	تهتم الإدارة العليا ببرامج التطوير الإداري وتسعى لتطبيقها .
٥	**٢١,٥٨٣	٠,٦٤	٢,١٨	١٢,٥	٩	٥٦,٩	٤١	٣٠,٦	٢٢	٥	تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق أهداف التطوير والتحسين والتي تضمنتها الخطة الاستراتيجية .
٤	**٣٧,٧٥٠	٠,٥٦	٢,٢١	٦,٩	٥	٦٥,٣	٤٧	٢٧,٨	٢٠	٦	تعمل الإدارة العليا على تطوير اللوائح والقرارات اللازمة لتطوير الهيكل التنظيمي .
مستوى متوسط		٠,٢٣	٢,٢٦	البعد ككل							

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التزام وقناعة الإدارة العليا كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تهتم الإدارة العليا

ببرامج التطوير الإداري وتسعى لتطبيقها بمتوسط حسابي (٢.٥)، وجاء بالترتيب الثاني تتجه الإدارة العليا إلى تبسيط الاجراءات لتسهيل الحصول على الخدمات للمواطنين بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، ثم جاء في الترتيب الثالث تستخدم الإدارة العليا مختلف الوسائل المناسبة لنشر الوعي الإداري بين العاملين بديوان المحافظة والمركز والمدن التابعة لها بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وجاء في النهاية تولي الإدارة العليا اهتماماً بتطوير الأساليب الإدارية بديوان المحافظة والمراكز والمدن التابعة لها بمتوسط حسابي (٢.١٤). وقد يعكس ذلك ضرورة توافر الاهتمام بتطوير البرامج التي تهتم بالأداء الإداري وكذلك أهمية نشر الوعي بين العاملين بديوان عام المحافظة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وهذا ما أشارت اليه دراسة أكدته نتائج دراسة (Bhaskar, 2017) والتي أوضحت إعادة هندسة العمليات الإدارية أداة إدارية قائمة على العمليات، يمكنها أن تحقق نتائج ثورية من خلال إعادة تصميم أو استبدال العمليات غير الفعالة حسب الحاجة.

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر مدى كفاءة المكونات المادية كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، و(٠.٠٠٥) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

### (٣) الثقافة التنظيمية :

#### جدول (٩) الثقافة التنظيمية:

(ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الالتزام بالتوقيتات المحددة لإنهاء المهام الإدارية	٤٢	٥٨,٣	٢٥	٣٤,٧	٥	٦,٩	٢,٥١	٠,٦٣	**٢٨,٥٨٣	٣
٢	تعمل الإدارة العليا على تحديث الثقافة التنظيمية لتناسب برامج التطوير والتحسين	٣٠	٤١,٧	٤٠	٥٥,٦	٢	٢,٨	٢,٣٩	٠,٥٥	**٣٢,٣٣٣	٥
٣	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	٤٧	٦٥,٣	٢٥	٣٤,٧	-	-	٢,٦٥	٠,٤٨	*٦,٧٢٢	١
٤	يتبنى نظام العمل بديوان المحافظة أن يسود بين العاملين العمل بروح الفريق	٣٨	٥٢,٨	٣٣	٤٥,٨	١	١,٤	٢,٥١	٠,٥٣	**٣٣,٥٨٣	٢
٥	تهتم القيادات بديوان المحافظة بأن يسود التعاون بين جميع العاملين	٣٤	٤٧,٢	٣٣	٤٥,٨	٥	٦,٩	٢,٤	٠,٦٢	**٢٢,٥٨٣	٤
٦	تهتم القيادات بديوان المحافظة بضرورة تقبل العاملين للتغيير السريع للعمليات والأنشطة	٣٣	٤٥,٨	٢٣	٣١,٩	١٦	٢٢,٢	٢,٢٤	٠,٨	*٦,٠٨٣	٦
البعد ككل								٢,٤٥	٠,٣	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الثقافة التنظيمية كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، وجاء بالترتيب الثاني يتبنى نظام العمل بديوان المحافظة أن يسود بين العاملين العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (٢,٥١)، ثم جاء في الترتيب الثالث تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الالتزام بالتوقيتات المحددة لإنهاء المهام الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٥١)، وجاء في الترتيب الرابع تهتم القيادات بديوان المحافظة بأن يسود التعاون بين جميع العاملين (٢,٤).
- وجاء في النهاية تهتم القيادات بديوان المحافظة بضرورة تقبل العاملين للتغيير السريع للعمليات والأنشطة بمتوسط حسابي (٢,٢٤). وقد يرجع ذلك إلى ضرورة الأخذ بثقافة التغيير وخاصة في البرامج والأنشطة، ومن ثم كان من الضروري نشر ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق داخل ديوان عام محافظة الدقهلية والمراكز والمدن التابعة له، كذلك تنمية مهاراتهم وصلقل خبراتهم من أجل تعظيم الاستفادة من جهودهم، وذلك لتحقيق التطوير المطلوب في أدائهم لمهام وظائفهم.
- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر مدى كفاءة الأفراد العاملين كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، و(٠,٠٥) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(٤) تكنولوجيا المعلومات:

جدول (١٠) يوضح تكنولوجيا المعلومات

(ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يوجد قاعدة بيانات ومعلومات شاملة وحديثة يمكن الرجوع إليها طبقاً لمتطلبات العمل .	٣٨	٥٢,٨	٣٣	٤٥,٨	١	١,٤	٢,٥١	٠,٥٣	**٣٣,٥٨٣	٥
٢	يتم تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام بسهولة ويسر .	٥٥	٧٦,٤	١٣	١٨,١	٤	٥,٦	٢,٧١	٠,٥٧	**٦١,٧٥٠	٢
٣	تساعد تكنولوجيا المعلومات على	٤٦	٦٣,٩	٢٣	٣١,٩	٣	٤,٢	٢,٦	٠,٥٧	**٣٨,٥٨٣	٤

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة كاي <sup>2</sup> ودلالاتها	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
	تنسيق العمل بين المستويات الإدارية المختلفة بديوان المحافظة والمراكز والمدن.										
٤	يتوفر داخل العمل الأجهزة التكنولوجية الحديثة .	٥٧	٧٩,٢	١٥	٢٠,٨	-	-	٢,٧٩	٠,٤١	**٢٤,٥٠٠	
٥	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العاملين من القيام بأعمالهم الإدارية بدقة وكفاءة.	٥٠	٦٩,٤	١٨	٢٥	٤	٥,٦	٢,٦٤	٠,٥٩	**٤٦,٣٣٣	
البعد ككل								٢,٦٥	٠,٢٨	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

(٠,٠٥)

#### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى تكنولوجيا المعلومات كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتوفر داخل العمل الاجهزة التكنولوجية الحديثة بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وجاء بالترتيب الثاني يتم تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام بسهولة ويسر بمتوسط حسابي (٢.٧١)، ثم جاء في الترتيب الثالث تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العاملين من القيام بأعمالهم الإدارية بدقة وكفاءة بمتوسط حسابي (٢.٦٤).
- وجاء في الترتيب الرابع تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل بين المستويات الإدارية المختلفة بديوان المحافظة والمراكز والمدن بمتوسط حسابي (٢.٦).
- وجاء في النهاية يوجد قاعدة بيانات ومعلومات شاملة وحديثة يمكن الرجوع إليها طبقاً لمتطلبات العمل بمتوسط حسابي (٢.٥١). وقد يعكس ذلك مدى الحرص من جانب المسؤولين على دقة المعلومات التي يتم الاعتماد عليها حتى يتم هندسة العمليات الإدارية في ضوء أسس علمية وهذا ما أوضحته دراسة (Sallyanna-2000 Kydd) من أنه كلما توافرت معلومات على مستوى عالي من الدقة كلما ساعد ذلك على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية (٥١) وهذا يتفق مع نتائج جدول (٧) حيث تشير النتائج إلى تعدد وسائل الحصول على البيانات والمعلومات التي يستعين بها المسؤولين .

- وافقت أيضا مع دراسة (فرج الله، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن نجاح المؤسسة في جودة مخرجاتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي يعتبر منهج للتطوير بهدف تحسين أبعاد المنافسة المتمثلة بالتكلفة والوقت والمرونة.
- وبمراجعة قيمة كا ٢ لكل عنصر من عناصر تكنولوجيا المعلومات كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

### (٥) تمكين العاملين

### جدول (١١) تمكين العاملين

(ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم					
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تتوافر بالمحافظة والمراكز والمدن التابعة لها خطة محددة لتنمية قدرات العاملين .	١٨	٢٥	١٦	٢٢,٢	٧٣,٦	٥٣	٢,٧٢	٠,٤٨	**٥٨,٥٨٣	
٢	تفوض الإدارة العليا بالمحافظة صلاحيات كافية لإنجاز المهام .	١٦	٢٢,٢	١٦	٢٢,٢	٧٧,٨	٥٦	٢,٧٨	٠,٤٢	**٢٢,٢٢٢	
٣	تسعى الإدارة العليا بالمحافظة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دورية	٢١	٢٩,٢	٢١	٢٩,٢	٦٩,٤	٥٠	٢,٦٨	٠,٥	**٥٠,٥٨٣	
٤	تشجع الإدارة العليا بالمحافظة العاملين على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات .	٢٧	٣٧,٥	٢٧	٣٧,٥	٥٩,٧	٤٣	٢,٥٧	٠,٥٥	**٣٥,٥٨٣	
٥	يوجد بالمحافظة مركز للتدريب المستمر لتطوير وتحسين قدرات أداء العاملين والقيادات الإدارية	١٧	٢٣,٦	١١	١٥,٣	٦١,١	٤٤	٢,٤٦	٠,٧٥	**٢٥,٧٥٠	
٦	تساعد برامج تنمية وتطوير العاملين على زيادة قدراتهم على انجاز العمل الموكلة لهم	٢١	٢٩,٢	٢١	٢٩,٢	٦٣,٩	٤٦	٢,٥٧	٠,٦٢	**٣٥,٥٨٣	
البعد ككل		٢,٦٣		٠,٢٤		مستوى مرتفع					

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى تمكين العاملين كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تفويض الإدارة العليا بالمحافظة صلاحيات كافية لإنجاز المهام بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، وجاء بالترتيب الثاني تتوافر بالمحافظة والمراكز والمدن التابعة لها خطة محددة لتنمية قدرات العاملين بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، ثم جاء في الترتيب الثالث تسعى الإدارة العليا بالمحافظة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دورية بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، ثم جاء في الترتيب الرابع تشجيع الإدارة العليا بالمحافظة العاملين على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات. وجاء في النهاية تتناسب المعلومات المتوفرة مع نوعية القرارات التي يتم اتخاذها بمتوسط حسابي (٢.٤٦) ويستنتج مما سبق اهتمام بتمكين العاملين وذلك من خلال العديد من المؤشرات التي تتجه الحكومة المصرية تنفيها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ وهذا ما أكدت عليه دراسة دراسة أن (البريكي، عبد الهادي، و إسماعيل، ٢٠٢٠) الهندرة تساعد بشكل كبير على تبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير طرق العمل وتساعد في منح العاملين صلاحيات أكبر لانجاز الأعمال.
- وبمراجعة قيمة كفاءة ٢١ لكل عنصر من عناصر تمكين العاملين كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

#### (٦) كفاءة الأفراد العاملين:

جدول (٩) يوضح كفاءة الأفراد العاملين (ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	قيمة كاسا ودلالاتها	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يوجد تخصصات مختلفة في الإدارات المحلية التابعة للمحافظة	٤٢	٥٨,٣	٢٥	٣٤,٧	٥	٦,٩	٢,٥١	٠,٦٣	٣	
٢	يتم الاهتمام بتوزيع المسؤوليات والمهام طبقاً لتخصصات العاملين	٣٠	٤١,٧	٤٠	٥٥,٦	٢	٢,٨	٢,٣٩	٠,٥٥	٥	
٣	يتوفر لدى العاملين المهارات الفنية اللازمة لأداء مهامهم بدقة	٤٧	٦٥,٣	٢٥	٣٤,٧	-	-	٢,٦٥	٠,٤٨	١	
٤	يتم تدريب العاملين باستمرار لتنمية مهاراتهم على تنظيم البيانات وتوظيفها بمرونة	٣٨	٥٢,٨	٣٣	٤٥,٨	١	١,٤	٢,٥١	٠,٥٣	٢	
٥	يتوفر العدد اللازم من العاملين في كل إدارة متخصصة	٣٤	٤٧,٢	٣٣	٤٥,٨	٥	٦,٩	٢,٤	٠,٦٢	٤	
٦	يدرك العاملون تطبيق الهندرة لتطوير أدائهم	٣٣	٤٥,٨	٢٣	٣١,٩	١٦	٢٢,٢	٢,٢٤	٠,٨	٦	
البعد ككل								٢,٤٥	٠,٣	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى كفاءة الأفراد العاملين كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتوفر لدى العاملين المهارات الفنية اللازمة لأداء مهامهم بدقة بمتوسط حسابي (٢.٦٥)، وجاء بالترتيب الثاني يتم تدريب العاملين باستمرار لتنمية مهاراتهم على تنظيم البيانات وتوظيفها بمرونة بمتوسط حسابي (٢.٥١)، ثم جاء في الترتيب الثالث يوجد تخصصات مختلفة في الإدارات المحلية التابعة للمحافظة بمتوسط حسابي (٢.٥١)، وجاء في النهاية يدرك العاملون تطبيق الهندرة لتطوير أدائهم بمتوسط حسابي (٢.٢٤). وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الدولة بتدريب المسؤولين التنفيذيين باعتبارهم تقع على مسؤولياتهم التخطيط والتنفيذ التي تقدمها الدولة، ومن ثم كان من الضروري تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم من أجل تعظيم الاستفادة من جهودهم.
- وبمراجعة قيمة كفاءة لكل عنصر من عناصر مدى كفاءة الأفراد العاملين كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بالمحافظة يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، و(٠.٠٥) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.
- أبعاد تطوير الأداء الوظيفي للقيادات
- (١) جودة العمل وإنجاز المهام

جدول (١٢) يوضح جودة العمل وإنجاز المهام (ن=٧٢)

الترتيب	قيمة كفاءة ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٣	**٣٣,٠٨٣	٠,٥٣	٢,٤٧	١,٤	١	٥٠	٣٦	٤٨,٦	٣٥	يهتم المسؤولين بديوان المحافظة برفع مستوى أداء الإدارات وزيادة قدراتهم .	١
٤	**١٩	٠,٦٩	٢,٤٢	١١,١	٨	٣٦,١	٢٦	٥٢,٨	٣٨	تسهم الجودة في تحسين جو العمل وتنظم خطواته نحو تحقيق أهدافه.	٢
٢	**٣٠,٣٣٣	٠,٦٥	٢,٥٣	٨,٣	٦	٣٠,٦	٢٢	٦١,١	٤٤	يهتم المسؤولين بتقويم الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار .	٣
١	**٣٤,٣٣٣	٠,٦٤	٢,٥٦	٨,٣	٦	٢٧,٨	٢٠	٦٣,٩	٤٦	يهتم المسؤولين بتخطيط المهام الوظيفية بأسلوب جيد قبل تنفيذها	٤
			٢,٤٩	البعد ككل							
مستوى مرتفع		٠,٣٥									

\* معنوي

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

عند (٠,٠٥)

## يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى جودة العمل وإنجاز المهام كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يهتم المسئولين بتخطيط المهام الوظيفية بأسلوب جيد قبل تنفيذها بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وجاء بالترتيب الثاني يهتم المسئولين بتقويم الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، ثم جاء في الترتيب الثالث يهتم المسئولين بديوان المحافظة برفع مستوى أداء الإدارات وزيادة قدراتهم بمتوسط حسابي (٢.٤٧)، وجاء في النهاية تسهم الجودة في تحسين جو العمل وتنظم خطواته نحو تحقيق أهدافه بمتوسط حسابي (٢.٤٢).
- وقد يعكس ذلك ادراك المسئولين لمراعاة بعد جودة العمل وإنجاز المهام لتحقيق التطوير المناسب في الأداء الوظيفي للقيادات بديوان المحافظة من حيث تحقيقها للكفاءة لكافة القيادات والعاملين بالمحافظة وهذا ما أوضحته دراسة (عبدالكريم، ٢٠٠٠) أن المنظمات الحكومية تعاني من اختلالات ومشكلات من عدم وجود نظم ولوائح وإجراءات حديثة أصبحت ملحة للانتقال من حالة الزحف والبطء والجمود في أغلب الأحيان. ويجب الاتجاه إلى الأساليب التي من شأنها تعمل على انجاز الأعمال بالشكل المطلوب تنفيذه .
- أيضا اتفقت مع ذلك نتائج دراسة (عليو، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن الهندرة مدخل إداري يعمل على التغيير الجذري بهدف تقليل التكلفة وتحقيق السرعة في الأداء وزيادة رضا المستفيدين.
- وبمراجعة قيمة كمال لكل عنصر من عناصر توقيت المعلومات كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## (ب) التحسين المستمر :

جدول (١٣) يوضح بعد التحسين المستمر كأحد أبعاد تطوير الأداء الوظيفي

(ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة كاي <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يتم وضع خطط لتحسين الأداء بصفة مستمرة	٥٢	٧٢,٢	١٩	٢٦,٤	١	١,٤	٢,٧١	٠,٤٩	**٥٥,٧٥٠	٢
٢	يتم السعي لمعرفة مقترحات وآراء المستفيدين في أداء العاملين بديوان المحافظة	٥٦	٧٧,٨	١٥	٢٠,٨	١	١,٤	٢,٧٦	٠,٤٦	**٦٨,٠٨٣	١
٣	يتم قياس ما تم تحقيقه من أهداف	١٩	٢٦,٤	٤٩	٦٨,١	٤	٥,٦	٢,٢١	٠,٥٣	**٤٣,٧٥٠	٤
٤	يتم مشاركة كافة العاملين في اقتراح أساليب تطوير العمل	٥٠	٦٩,٤	٢٢	٣٠,٦	-	-	٢,٦٩	٠,٤٦	**١٠,٨٨٩	٣
البعد ككل								٢,٥٩	٠,٢٧	مستوى مرتفع	

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

\* معنوي عند (٠,٠٥)

## يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى التحسين المستمر كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتم السعي لمعرفة مقترحات وآراء المستفيدين في أداء العاملين بديوان المحافظة بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وجاء بالترتيب الثاني يتم وضع خطط لتحسين الأداء بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (٢,٧١)، ثم جاء في الترتيب الثالث يتم مشاركة كافة العاملين في اقتراح أساليب تطوير العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وجاء في النهاية يتم قياس ما تم تحقيقه من أهداف بمتوسط حسابي (٢,٢١). ونستنتج مما سبق مدى الحرص المسؤولين على إجراءات العمل التي من شأنها تعمل على التحسين المستمر لأداء العاملين والقيادات التي تعمل بشكل مباشر في الإدارات المحلية .
- وبمراجعة قيمة كاي<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر التحسين المستمر كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(ج) التدريب

جدول (١٤) يوضح بعد التدريب كأحد أبعاد تطوير الأداء الوظيفي

(ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	قيمة كاي <sup>٢</sup> ودالاتها	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يتم تجديد الخطط التدريبية وتحديثها بما يسهم في تطوير الأداء للعاملين	٣٢	٤٤,٤	٣٤	٤٧,٢	٦	٨,٣	٢,٣٦	٠,٦٣	**٢٠,٣٣٣	٤
٢	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمسؤولين .	٣١	٤٣,١	٣٦	٥٠	٥	٦,٩	٢,٣٦	٠,٦١	**٢٣,٠٨٣	٣
٣	يتم الاهتمام برفع مستوى أداء العاملين وزيادة قدراتهم .	٤١	٥٦,٩	٢٦	٣٦,١	٥	٦,٩	٢,٥	٠,٦٣	**٢٧,٢٥٠	٢
٤	يتم توفير برامج تدريبية لتحسين أداء العاملين	٤٦	٦٣,٩	٢٦	٣٦,١	-	-	٢,٦٤	٠,٤٨	*٥,٥٥٦	١
٥	توجد مخصصات مالية كافية للدورات التدريبية للعاملين	٢٩	٤٠,٣	٣٨	٥٢,٨	٥	٦,٩	٢,٣٣	٠,٦١	**٢٤,٢٥٠	٥
٦	توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين .	٢٨	٣٨,٩	٣٨	٥٢,٨	٦	٨,٣	٢,٣١	٠,٦٢	**٢٢,٣٣٣	٦
المتغير ككل								٢,٤٢	٠,٣٣	مستوى مرتفع	

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

\* معنوي عند (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى التدريب كما يحدده أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب يتم توفير برامج تدريبية لتحسين أداء العاملين بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، وجاء بالترتيب الثاني يتم الاهتمام برفع مستوى أداء العاملين وزيادة قدراتهم . بمتوسط حسابي (٢.٥)، ثم جاء في الترتيب الثالث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمسؤولين بمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وجاء في النهاية توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين بمتوسط حسابي (٢.٣١) ويستنتج مما سبق ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين في إدارات ديوان المحافظة والمراكز والمدن التابعة ، وذلك لضمان تطوير الأداء والوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي .

- وبمراجعة قيمة كاي<sup>2</sup> لكل عنصر من عناصر التدريب كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، و(٠.٠٥) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(د) المناخ التنظيمي :

جدول (١٥) المناخ التنظيمي

(ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة كاي <sup>2</sup> ودلالاتها	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم					
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	يتم عن البعد عن الروتين والبيروقراطية في العمل .	١١,١	٨	٥٠	٣٦	٣٨,٩	٢٨	٢,٢٨	٠,٦٥	**١٧,٣٣٣	٤
٢	يوجد تقسيم للعمل واضح ومحدد داخل ديوان المحافظة والادارات المحلية التابعة.	-	-	٢٢,٢	١٦	٧٧,٨	٥٦	٢,٧٨	٠,٤٢	**٢٢,٢٢٢	٢
٣	يتم الحرص على تحديث أنظمة العمل واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة .	١٣,٩	١٠	٤٨,٦	٣٥	٣٧,٨	٢٧	٢,٢٤	٠,٦٨	**١٣,٥٨٣	٥
٤	الحد من المركزية الإدارية بين الإدارات بالمحافظة	٤,٢	٣	١١,١	٨	٨٤,٧	٦١	٢,٨١	٠,٤٩	**٨٦,٠٨٣	١
٥	تدعم الإدارة العليا اللامركزية عن طريق تفويض السلطة لسرعة انجاز العمل .	١٥,٣	١١	٢٣,٦	١٧	٦١,١	٤٤	٢,٤٦	٠,٧٥	**٢٥,٧٥٠	٣
المتغير ككل								٢,٥١	٠,٣١	مستوى مرتفع	

معنوي عند (٠,٠٥)

\*\*معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المناخ التنظيمي كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الحد من المركزية الإدارية بين الإدارات بالمحافظة بمتوسط حسابي (٢.٨١)، وجاء بالترتيب الثاني يوجد تقسيم للعمل واضح ومحدد داخل ديوان المحافظة والادارات المحلية التابعة بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، ثم جاء في الترتيب الثالث تدعم الإدارة العليا اللامركزية عن طريق تفويض السلطة لسرعة انجاز العمل بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، وجاء في النهاية يتم الحرص على تحديث أنظمة العمل واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة . بمتوسط حسابي (٢.٢٤). وبمراجعة قيمة كاي<sup>2</sup> لكل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## (هـ) إدارة الوقت:

## جدول (١٦) إدارة الوقت

(ن=٧٢)

الترتيب	قيمة كاي <sup>٢</sup> ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٣	**٣٣,٠٨٣	٠,٥٣	٢,٤٧	١,٤	١	٥٠	٣٦	٤٨,٦	٣٥	يتم توفير البيانات والمعلومات وقت الحاجة إليها	١
٤	**١٩	٠,٦٩	٢,٤٢	١١,١	٨	٣٦,١	٢٦	٥٢,٨	٣٨	يتم الحصول على المعلومات في وقت قصير جدا	٢
٢	**٣٠,٣٣٣	٠,٦٥	٢,٥٣	٨,٣	٦	٣٠,٦	٢٢	٦١,١	٤٤	يتم استغلال الوقت الاستغلال الأمثل في انجاز المهام الإدارية	٣
١	**٣٤,٣٣٣	٠,٦٤	٢,٥٦	٨,٣	٦	٢٧,٨	٢٠	٦٣,٩	٤٦	تتم الأعمال وفق خطة زمنية مدروسة مسبقاً	٤
مستوى مرتفع		٠,٣٥	٢,٤٩	المتغير ككل							

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

## يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى إدارة الوقت كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتم الأعمال وفق خطة زمنية مدروسة مسبقاً بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وجاء بالترتيب الثاني يتم استغلال الوقت الاستغلال الأمثل في انجاز المهام الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، ثم جاء في الترتيب الثالث يتم توفير البيانات والمعلومات وقت الحاجة إليها بمتوسط حسابي (٢,٤٧)، وجاء في النهاية يتم الحصول على المعلومات في وقت قصير جدا بمتوسط حسابي (٢,٤٢). وقد يعكس ذلك ادراك المسؤولين لمراعاة العلاقة بين جودة المعلومات من حيث التوقيت وتحقيق الهدف من استخدامها حيث إن المعلومة الجيدة هي التي تتوافر لصانعي القرار حين الحاجة إليها بالإضافة إلى مدى حرص المسؤولين على تحديث المعلومات باستمرار لتتوافق مع الاحتياجات المتجددة لأفراد المجتمع .

- وبمراجعة قيمة كاي<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر إدارة الوقت كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## (و) تقييم الأداء

## جدول (١٧) تقييم الأداء

(ن=٧٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودالاتها	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	توجد خطة معلنة لتحسين أداء العاملين بديوان المحافظة	٥٦	٧٧,٨	١١	١٥,٣	٥	٦,٩	٢,٧١	٠,٥٩	**٦٤,٧٥٠	٢
٢	يتم الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بديوان المحافظة .	٤٠	٥٥,٦	٢٠	٢٧,٨	١٢	١٦,٧	٢,٣٩	٠,٧٦	**١٧,٣٣٣	٦
٣	يتم الحرص على تنمية الكوادر البشرية بما يلائم مع احتياجات العمل	٥٢	٧٢,٢	١٨	٢٥	٢	٢,٨	٢,٦٩	٠,٥٢	**٥٤,٣٣٣	٣
٤	يسهم تقييم الأداء فى معالجة نواحي القصور الإدارية للعاملين بديوان المحافظة	٥٥	٧٦,٤	١٤	١٩,٤	٣	٤,٢	٢,٧٢	٠,٥٤	**٦٢,٥٨٣	١
٥	يوجد إمام من المسؤولين بإجراءات تقييم العاملين .	٤٤	٦١,١	٢١	٢٩,٢	٧	٩,٧	٢,٥١	٠,٦٧	**٢٩,٠٨٣	٥
٦	تجرى الإدارات المعنية بالرقابة اختبارات لقياس درجة كفاءة العاملين .	٤٩	٦٨,١	١٩	٢٦,٤	٤	٥,٦	٢,٦٣	٠,٥٩	**٤٣,٧٥٠	٤
البعد ككل								٢,٦١	٠,٣	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

(٠,٠٥)

## يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تقييم الأداء كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يسهم تقييم الأداء فى معالجة نواحي القصور الإدارية للعاملين بديوان المحافظة بمتوسط حسابي (٢,٧٢), وجاء بالترتيب الثاني توجد خطة معلنة لتحسين أداء العاملين بديوان المحافظة بمتوسط حسابي (٢,٧١), ثم جاء في الترتيب الثالث يتم الحرص على تنمية الكوادر البشرية بما يلائم مع احتياجات العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٩), وجاء في النهاية يتم الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بديوان المحافظة بمتوسط حسابي (٢,٣٩). وقد يتضح مما سبق ضرورة إجراء التقييم المستمر وذلك لتحقيق تطوير الأداء من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف وتعديل المسار في ضوء أليات العمل التي تعتمد على المرونة .

وبمراجعة قيمة كاسا لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

رابعاً: الصعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية :  
جدول (١٨) الصعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية

(ن=٧٢)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
١	عدم وضوح رؤية المحافظة والإدارات المحلية التابعة لها وثقافتها التنظيمية في عملية تطبيق الهندرة لتطوير الأداء .	٥٧	٧٩,٢	٤
٢	تجاهل الإدارة العليا بالمحافظة بمشاركة العاملين لوضع تصورات مستقبلية لاستخدام الهندرة في الإدارات المحلية .	٦٤	٨٨,٩	٢
٣	ضعف تبني الإدارة العليا مبدأ تفويض السلطات واتباع المركزية في أسلوب العمل	٥٥	٧٦,٤	٥
٤	ضعف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وإهمال الحاق العاملين ببرامج أعداد القادة	٦٦	٩١,٧	١
٥	ضعف قدرات العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة والرقمنة الحديثة للبيانات	٤٦	٦٣,٩	٦
٦	وجود ثقافة المقاومة للتغيير من قبل العاملين وقيادات الإدارة المحلية	٦٠	٨٣,٣	٣
٧	عدم تبني الإدارة العليا تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإدارات المحلية	٦٦	٩١,٧	١
٨	عدم تشجيع مديري الإدارات للعاملين على صنع واتخاذ القرارات والمبادرة والاكتشاف	٦٤	٨٨,٩	٢

يوضح الجدول السابق أن:

الصعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية , تمثلت فيما يلي: جاء في الترتيب الأول ضعف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وإهمال الحاق العاملين ببرامج أعداد القادة بنسبة (٩١.٧%)، وجاء بالترتيب الثاني عدم تشجيع مديري الإدارات للعاملين على صنع واتخاذ القرارات والمبادرة والاكتشاف بنسبة (٨٨.٩%)، ثم جاء في الترتيب الثالث وجود ثقافة المقاومة للتغيير من قبل العاملين وقيادات الإدارة المحلية بنسبة (٨٣.٣%)، وجاء في النهاية ضعف قدرات العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة والرقمنة الحديثة للبيانات بنسبة (٦٣.٩%). ويستنتج من ذلك تعدد الصعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة الأمر الذي يستوجب ضرورة مواجهة هذه الصعوبات من أجل تفعيل استخدام الهندرة حتى يمكن تعظيم الاستفادة منها عند تطوير الأداء لقيادات الإدارة المحلية.

ويؤكد هذا ما أشارت إليه دراسة كلا من (Kapoor, Ashok 2014) ودراسة حسن (٢٠٢٠) الى ان الهندرة تؤدي الى تحسين الاداء والتطوير والإصلاح اذا ما طبقت بشكل صحيح وان هناك عوامل تؤدي إلى فشل الهندرة منها عدم دعم القيادة لتطبيق الهندرة واتباع أسلوب المركزية ومقاومة التغيير من قبل العاملين .

خامساً: مقترحات تفعيل تطبيق الهندرة لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية:

جدول (١٩) مقترحات تفعيل تطبيق الهندرة لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية

(ن=٧٢)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
١	ضرورة توافر الوسائل التكنولوجية الحديثة والرقمنة في اساليب الإدارة	٦٧	٩٣,١	٢
٢	زيادة الدورات التدريبية للعاملين وتكثيفها لرفع معدلات أدائهم في وظائفهم	٦٨	٩٤,٤	١
٣	تنمية الوعي للمسؤولين بأهمية تطبيق الهندرة لتطوير أداء القيادات في الإدارات المحلية	٦٨	٩٤,٤	١
٤	زيادة الاعتمادات المالية اللازمة لتطبيق الهندرة في الإدارات المحلية	٥٩	٨١,٩	٦
٥	ضرورة الاستعانة بالمتخصصين عند تفعيل الهندرة في الإدارات المحلية	٦٠	٨٣,٣	٥
٦	توضيح أهمية وفوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لجميع المستويات الإدارية بالمؤسسة	٦٤	٨٨,٩	٣
٧	تدعيم اللامركزية وتفويض السلطة في الإدارات المحلية	٦٣	٨٧,٥	٤
٨	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي	٦٧	٩٣,١	٢

يوضح الجدول السابق أن:

مقترحات تفعيل تطبيق الهندرة لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارة المحلية كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي، تمثلت فيما يلي: جاء في الترتيب الأول زيادة الدورات التدريبية للعاملين وتكثيفها لرفع معدلات أدائهم في وظائفهم، تنمية الوعي للمسؤولين بأهمية تطبيق الهندرة لتطوير أداء القيادات في الإدارات المحلية بنسبة (٩٤.٤%)، وجاء بالترتيب ضرورة توافر الوسائل التكنولوجية الحديثة والرقمنة في اساليب الإدارة بنسبة (٩٣.١%)، ثم جاء في الترتيب توضيح أهمية وفوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لجميع المستويات الإدارية بالمؤسسة بنسبة (٨٨.٩%)، وجاء في النهاية زيادة الاعتمادات المالية اللازمة لتطبيق الهندرة في الإدارات المحلية بنسبة (٨١.٩%). وقد يعكس ذلك مدى الوعي لدى المسؤولين بضرورة تفعيل تطبيق الهندرة لتطوير أداء القيادات في الإدارات المحلية.

سادساً: اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الأول للدراسة: "من المتوقع ان يكون مستوى تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفعاً".

جدول (٢٠) مستوى تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية

(ن=٧٢)

م	أبعاد الهندرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	التخطيط الاستراتيجي	٢,٤٥	٠,٢٥	مرتفع	٣
٢	إلتزام وقناعة الإدارة العليا	٢,٢٦	٠,٢٣	متوسط	٦
٣	الثقافة التنظيمية	٢,٤٥	٠,٣	مرتفع	٤
٤	تكنولوجيا المعلومات	٢,٥٩	٠,١٩	مرتفع	١
٥	تمكين العاملين	٢,٤٢	٠,٣٣	مرتفع	٥
٦	كفاءة الأفراد العاملين	٢,٥١	٠,٣١	مرتفع	٢
مستوى أبعاد الهندرة ككل		٢,٤٥	٠,١٤	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى أبعاد الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي، تمثلت فيما يلي:
- الترتيب الأول مستوى تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠.١٩)، وهو معدل مرتفع.
  - الترتيب الثاني مستوى كفاءة الأفراد العاملين بمتوسط حسابي (٢.٥١)، وانحراف معياري (٠.٣١)، وهو معدل مرتفع.
  - الترتيب الثالث مستوى التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٢٥)، وهو معدل مرتفع.
  - الترتيب الرابع الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٣)، وهو معدل مرتفع.
  - الترتيب الخامس تمكين العاملين بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٣٣)، وهو معدل مرتفع.
  - الترتيب السادس إلتزام وقناعة الإدارة العليا بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٢٣)، وهو معدل متوسط.

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام الهدرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بلغ (٢.٤٥) وهو معدل مرتفع. مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه "من المتوقع ان يكون مستوى تطبيق الهدرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفعاً".

- اختبار الفرض الثاني للدراسة: "من المتوقع ان يكون مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفع"

جدول (٢١) مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية

(ن=٧٢)

م	أبعاد تطوير الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	جودة العمل وإنجاز المهام	٢,٦١	٠,٣	مرتفع	١
٢	التحسين المستمر	٢,٥٩	٠,٣٢	مرتفع	٣
٣	التدريب	٢,٥٥	٠,٣٩	مرتفع	٦
٤	المناخ التنظيمي	٢,٥٦	٠,٣٣	مرتفع	٥
٥	تقييم الأداء	٢,٦	٠,٢٥	مرتفع	٢
٦	إدارة الوقت	٢,٥٩	٠,٣٥	مرتفع	٤
	تطوير الأداء الوظيفي ككل	٢,٥٨	٠,٢١	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول جودة العمل وإنجاز المهام بمتوسط حسابي (٢.٦١)، وانحراف معياري (٠.٣)، وهو معدل مرتفع.
- الترتيب الثاني تقييم الأداء بمتوسط حسابي (٢.٦)، وانحراف معياري (٠.٢٥)، وهو معدل مرتفع.
- الترتيب الثالث التحسين المستمر بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠.٣٢)، وهو معدل مرتفع.
- الترتيب الرابع إدارة الوقت بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠.٣٥)، وهو معدل مرتفع.

- الترتيب الخامس المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وبانحراف معياري (٠.٣٣)، وهو معدل مرتفع.
  - الترتيب السادس التدريب بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، وبانحراف معياري (٠.٣٩)، وهو معدل مرتفع.
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي بلغ (٢.٥٨) وهو معدل مرتفع. مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه "من المتوقع ان يكون مستوى تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفع"
- اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الهندرة وتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية ".

جدول (٢٢) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق الهندرة وتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية

(ن=٧٢)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R		اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
٠,٣٧٣	٠,٠٠٠	٠,٦١١	٠,٠٠٠	٤١,٧١٧	٠,٠٠٠	٦,٤٥٩	٠,٨٩٦	الهندرة ككل

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد الهندرة المعلومات ككل " والمتغير التابع " وتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية ككل" كما يحددها أعضاء المجلس التنفيذي (٠.٦١١)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=41.717$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.373$ )، أي أن تطبيق الهندرة ككل يفسر ( $37.3$ )% في تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية ككل.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $0.896$ ) ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت ( $T=6.459$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ ).

#### تاسعاً: النتائج العامة للدراسة:

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الأول للدراسة ومؤداه من المتوقع ان يكون مستوي تطبيق الهندرة كآلية لتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفعاً.
- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني للدراسة ومؤداه "من المتوقع ان يكون مستوي تطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية مرتفع".
- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثالث للدراسة ومؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الهندرة وتطوير الأداء الوظيفي لقيادات وحدات الإدارات المحلية".

#### عاشراً: رؤية استراتيجية لتفعيل تطبيق الهندرة لتطوير الأداء لقيادات وحدات الإدارة المحلية:-

عناصر صياغة الاستراتيجية	الإجراءات	المخرجات المستهدفة	آليات التنفيذ
(الرؤية)	- الوصول إلى أعلى أداء حكومي لقيادات الإدارة المحلية لديوان عام محافظة الدقهلية وفق أحدث المعايير المحلية والعالمية للوصول إلى أداء حكومي متميز. - الارتقاء بالعمليات الإدارية وفقاً لأحدث النظم الإدارية.	- تحسين الأداء في الإدارات والأقسام المختصة. - تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.	-المركز التكنولوجي بديوان المحافظة -رقمنة جميع الخدمات بالاعتماد على الهيئات المتخصصة
(الرسالة)	- تقديم أفضل أساليب العمل الإداري القائم على التطور واستخدام أفضل الأدوات التقنية المتطورة والفعالة ومن شأنها تمكين ديوان عام محافظة الدقهلية من رصد ومتابعة وتقييم أداء كل أجهزة الديوان من إدارات مختصة	-تحسين أساليب العمل وتحديثها تكنولوجيا بما يتوافق مع المعايير العالمية.	مجموعة القرارات والتعليمات التي يتخذها المجلس التنفيذي للمحافظة

عناصر صياغة الاستراتيجية	الإجراءات	المخرجات المستهدفة	آليات التنفيذ
	وكذلك المراكز والمدن والوحدات المحلية في القرى .		
(الأهداف الرئيسية -الاستراتيجية)	- تغيير جذري في أداء المؤسسات والأجهزة التابعة لوحدات الإدارة المحلية	سرعة في انجاز الأعمال .	-النشرات الدورية للإدارات والمديريات والمراكز والمدن
	- تفويض السلطة للمسؤولين في بعض الأعمال	الدقة في انجاز المهام الإدارية.	
	- الاعتماد على الرقمنة في عملية صنع واتخاذ القرارات في الإدارات المحلية	القضاء على الروتين وتعطيل العمل.	
	- توفير البنية التحتية اللازمة لرقمنه أساليب العمل المختلفة والخاصة برفع الخطط على المنظومة الكترونية للمحافظة.		
(الأهداف الفرعية-المرحلية)	- وضع آليات تشجيعية وتحفيزية للعاملين بروح الفريق	-التحول من الاشراف والرقابة إلى التعاون والمسئولية المشتركة في انجاز الأهداف	جميع الإدارات والأقسام بديوان محافظة الدقهلية
	- المشاركة في جميع العمليات من تخطيط وتنفيذ ورقابة ومتابعة للوصول إلى المسئولية المشتركة.	رفع مستوى أداء العاملين.	
	- توفير جميع نظم المعلومات الحديثة لتي تتيح للموظفين مناقشة الخطط واعتمادها الكترونياً.		
	- تطوير الأساليب التكنولوجية بما يتناسب مع حجم العمل المطلوب لسهولة انجازه في الوقت المحدد.		
	- تعميم أساليب الرقمنة والعمل بها في جميع المؤسسات الحكومية التابعة لديوان عام محافظة الدقهلية.	-إنجاز مهام العمل باستخدام أحدث الأساليب الالكترونية	الحاسب الألي ووحدة الأزمات بديوان المحافظة
الأنشطة	- دورات تدريبية على الأساليب الإدارية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.	-الارتقاء بوعي قيادات الوحدات المحلية لأداء عملهم وانجاز المهام في اسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة.	مركز التدريب لديوان المحافظة مكتبة مصر بالمنصورة المواقع الرسمية الالكترونية
	- ندوات توعية بأهمية تطبيق الهندرة في العمل		
	- نشر دوريات الكترونية على المواقع الرسمية بأهمية هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في العمل على المستوى المحلي.		
	- عقد اجتماعات دورية بالمختصين والخبراء للوقوف على تطوير أساليب العمل لتطوير الأداء لقيادات وحدات الإدارة المحلية		
مؤشرات حسن الأداء	- سرعة في انجاز الأعمال باعتماد على الأساليب الحديثة	انجاز العمل بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة	رقمنة أساليب العمل باستخدام الحاسب الألي المحمول
	- سرعة تقديم الخدمات للمواطنين من خلال المراكز التكنولوجية		

عناصر صياغة الاستراتيجية	الإجراءات	المخرجات المستهدفة	آليات التنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سرعة صنع واتخاذ القرارات على مستوى المراكز والوحدات التابعة لديوان محافظة الدقهلية</li> <li>- انجاز الخطط الاستثمارية للمحافظة والتي ارتبطت بشكل مباشر بالرقمنة الحديثة ورفعها على المنظومة الالكترونية للحكومة.</li> <li>- القضاء على العديد من المشكلات المعتمدة على الروتين باستخدام الاساليب الحديثة للرقمنة في العمل.</li> </ul>	<p>ممكنة.</p> <p>-القضاء على روتين تعطيل العمل والبيروقراطية.</p>	<p>لسرعة مناقشة جدول الأعمال ومتابعة الخطط ونسب تنفيذها من خلاله.</p>
شركاء النجاح	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مختلف الوزارات الحكومية</li> <li>- القطاع الخاص</li> <li>- منظمات المجتمع المدني</li> <li>- خبراء متخصصين في مختلف المجالات</li> <li>- الجامعات والمعاهد التكنولوجية الحديثة</li> </ul>	<p>عقد شراكات مع مختلف الهيئات سواء الحكومية أو الخاصة</p>	<p>الاجتماعي الشهري للمجلس التنفيذي للمحافظة مع تلك الهيئات بمقر ديوان المحافظة</p>
التوقيت الزمني	<p>ابتدأ من عام ٢٠٢٢ إلى نهاية ٢٠٢٣</p>	<p>سرعة الانجاز والالتزام بالتوقيت المحدد لذلك</p>	<p>إدارة التخطيط والمتابعة بديوان المحافظة</p>

## مراجع الدراسة :

- ابتسام أحمد الزهراني، و نرفانا عبدالرحمن غيث. (٢٠١٩). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة" (المجلدات العدد الأول- المجلد ٣). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- أوبكر سلطان أحمد. (٢٠١٩). الذكاء الاصطناعي مع البيانات الضخمة والحوسبة الإدراكية فرص وتهديدات. مجلة العلوم والتقنية، العدد ١٢٤.
- أثير حسني محمد الكوري ، و علي كاظم علي السندي. (٢٠٢٢). دور جامعة اليرموك في تطبيق الذكاء الاصطناعي لتحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا. مجلة جامعة البيضاء - المجلد ٥، العدد ٤.
- أحد مرسي أحمد الخواص. (٢٠٠٣). تقييم المواطنين لجودة الخدمات الصحية الحكومية كمدخل لتطويرها . مصر: مجلة المال والتجارة، نادي التجارة.
- أحمد مختار عمر. (٢٠٠٨). معجم العلوم العربية المعاصرة (المجلد ط١، المجلد الأول). مصر: عالم الكتب.
- أديب خلف الملكاوي. (٢٠٢١). إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين (المجلد ط١). عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- أرادن حاتم خضير ، و صادق عبد العظيم. (٢٠٢١). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة مطبقة في وزارة الاتصالات العراقية ) (المجلد العدد ١٣١). العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد.
- أسماء علي غوانمة، أشرف محمد رملي، عبدالله بن جليل، و مؤيد فضيل علاونة. (٢٠٢٢). أثر نظم الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية الأردنية. المجلة الدولية للدراسات الإسلامية المتخصصة، المجلد ٨، العدد ٢.
- أشرف محمد أبوخيران، و عاتكة عبدربه الخطيب. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق الهندرة في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإداريين (المجلد المجلد ٨، العدد ٥). فلسطين: مجلة العلوم التربوية والنفسية، المعهد العربي للعلوم والبحث والنشر.
- الريح آدم عبدالله. (٢٠٠٨). الهندرة (المجلد العدد ٥٠). السودان: مجلة المصرفي- بنك السودان المركزي.
- الصادق محمد بلقاسم عبدالله. (٢٠١٠). إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) (المجلد العدد ٢٠). النقابة العامة لعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- أيمان جميل عبدالرحمن. (٢٠١٧). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الرندنية (المجلد المجلد ١٤، العدد ٢). الشارقة: مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- تمام عبد العليم تمام. (٢٠١٧). الأداء الوظيفي للعاملين، رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل. اسبوط: المجلة العلمية لكلية الآداب.
- جعفر يوسف عبد الله الحداد. (٢٠١٦). الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت (المجلد مجلد ٢٧، العدد ١٠٧). مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية.

جميلة الهادي الحنيش، و أيمن عمران الصواني. (٢٠١٩). دور الهندرة في خفض تكاليف مشاريع التشييد في ليبيا (المجلد المؤتمر الهندسي الثاني لنقابة المهن الهندسية بالزاوية). نقابة المهن الهندسية بالزاوية.

جورج ميشيل. (٢٠٢٢). دور النزاهة الاصطناعي في حوكمة الشركات. المجلة الدولية للفتحة والقضاء والتشريع، المجلد ٤، العدد ٢.

جورج ميشيل. (٢٠٢٢). دور النزاهة الاصطناعي في حوكمة الشركات. الرياض: المجلة الدولية للفتحة والقضاء والتشريع، المجلد ٤، العدد ٢.

جيهان إبراهيم سعد جادالله. (٢٠١٥). خدمات الرعاية الصحية في مصر (المجلد العدد ٥). مصر: مجلة الخدمة الاجتماعية- الجمعية المصرية للاخصائيين الاجتماعيين.

جيهان سعد محمد الخضري ، هدى جبريل، و نعمة ناصر. (٢٠٢٠). الأمن السيبراني والنزاهة الاصطناعي في الجامعات السعودية دراسة مقارنة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد ١٢، العدد ١.

حسن أبو طالب. (٢٠٢٢). النزاهة الاصطناعي والدول النامية الفرص والتحديات. القاهرة: الملف المصري "النزاهة الاصطناعي الفرص والتحديات المستقبلية" مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد (١٠٥).

حسن محمد الزهراني. (٢٠٢٢). دور الثقافة الرقمية في تعزيز العملية التعليمية لدى طلاب الإعداد التربوي بالجامعة الإسلامية. جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، العدد ٤٦، ج ١.

رانيا جاسر على أبو عوض. (٢٠١٥). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

رحاب سعود مغربي. (٢٠٢٢). تحويل الجامعات التقليدية بالمملكة العربية السعودية إلى جامعات ذكية في ضوء توظيف النزاهة الاصطناعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. ام القرى: مجلة العلوم التربوية والنفسية \* المجلد ٧، العدد ٣١.

رشا محمد صائم. (٢٠٢٢). تطبيقات الإدارة للنزاهة الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير (بحث غير منشور). الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الحقوق.

روان برهان الخانجي، محمد أمين، و حامد القضاة. (٢٠٢٠). المساءلة الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في الأردن (المجلد ٢٠ العدد ٢). الأردن: المجلة الأردنية في العلوم التربوية.

زينب فرج الله. (٢٠١٩). إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة. الجزائر: رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

سامر قاسم، رامي محمد، و علي إبراهيم. (٢٠٢٢). جودة الخدمات الصحية ودورها في تحسين أداء القطاع الصحي دراسة ميدانية على المستشفيات العامة والخاصة في سورية (المجلد ٤٥) العدد (٥). سوريا: مجلة جامعة تشرين- العلوم الاقتصادية والقانونية.

سامي على أبو الروس، و محمد على مجدي عدوان. (٢٠٢٠). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية للبلديات الكبرى في قطاع غزة (المجلد العدد ٢٧). ألمانيا- برلين: مجلة تنمية

الموارد البشرية للدراسات والبحوث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

سامية شخبي قمورة، باي محمد، و حيزية كروش. (٢٦- ٢٧ نوفمبر ٢٠١٨). *الذكاء الاصطناعي بين الواقع والمأمول "دراسة تقنية وميدانية"*. الجزائر: الملتقى الدولي "للذكاء الاصطناعي: تحد جديد للقانون".

سامية محمد محمد جاويش. (٢٠٢٢). *إعادة الهندسة الإدارية (الندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديريات رياض الأطفال (المجلد العدد ٢٧)*. مصر: المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد.

ستيفن إيباراكي. (٢٠١٧). *التعجيل بأهداف التنمية المستدامة من خلال الذكاء الاصطناعي*. جنيف: مجلة ITUNEWS.

سعاد عبيدة، و عيسى براق. (٢٠٢٠). *ثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء وظائف الموارد البشرية، دراسة ميدانية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية*. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مجلد ١٠، العدد ٣.

سمير أبو الفتوح صالح. (١٩٩٣). *إطار مقترح لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع الخدمات الصحية (المجلد مجلد ١٧) العدد (٢)*. جامعة المنصورة، كلية التجارة: المجلة المصرية للدراسات التجارية.

سهير صفوت عبدالجيد. (٢٠٢١). *الذكاء الاصطناعي التوليدي (المفهوم- الفرص -التحديات)*. عين شمس: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، العدد ٣٩.

سوزان عوني عبد الله القواسمي. (٢٠١٥). *أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين (دراسة حالة ابنك التجاري الأردني)*. رسالة ماجستير (بحث غير منشور)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

سيد حجاج بدر. (٢٠٠٥). *هندسة المكاتب، مفهوم الهندرة (المجلد العدد ١١٠)*. جمعية غدارة الأعمال العربية.

سيناء جار الله أحمد. (٢٠٠٥). *إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين*. العراق: مجلة الجامعة العراقية، المجلد ٣، العدد ٣٧.

شهاب عبدالكريم. (٢٠٠٠). *تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في الجمهورية اليمنية*. المملكة العربية السعودية: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة.

شهد حميد سعدون، و سلمى حنيفة رحيمة. (٢٠٢٢). *تأثير عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في الأداء الوظيفي (المجلد المجلد ١٥، العدد ٤)*. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.

شهدان عادل عبد اللطيف. (٢٠٢٠). *التنمية المستدامة ما بين أطر التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بالموارد البشرية*. الاسكندرية: در الفكر الجامعي.

شيماء حسين ربيع عبدالرازق. (٢٠٢٢). *استخدام الذكاء الاصطناعي كمدخل لتطوير الممارسة المهنية الرقمية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال الصحي*. القاهرة: مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد التاسع، ج ٥.

شيماء صبري إمام عليو. (٢٠٢٠). الهندرة الإدارية في التعليم في ضوء تجارب الدول المتقدمة (المجلد العدد ٣٣). الوادي الجديد: المجلة العلمية لكلية التربية.

صالح بن احمد بن صالح عبيدي، و عبد الكريم أحمد محمد بخاري. (٢٠٢١). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمات الصحية (المجلدات الاصدار السابع - العدد ٧٤). الاردن: المجلة العربية للنشر العلمي.

ظبية سعيد فرج السليبي. (٢٠٢٢). الذكاء الاصطناعي جهود وإنجازات دولة قطر نموذجًا (المجلد العدد ١٩٠). (جامعة أسبوط، المحرر) مصر: المؤتمر الدولي الأول " التنافسية والذكاء الاصطناعي في التعليم قبل الجامعي(الواقع والمستقبل ).

عادل عبدالصادق. (٢٠٢٢). الذكاء الاصطناعي وفاقه المستقبلية. القاهرة: الملف المصري، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، السنة الثامنة، العدد (١٠٥).

عبد العزيز بن عبدالله العرب. (٢٠٠٨). الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات. السعودية: ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.

عبد العزيز هجاج الظفيري، شيمة باطن، جابر هجاج، عوض سماح المطيري، و وآخرون. (٢٠٢٢). دور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية ومخرجاتها. الأردن: المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد(٣).

عبد الملك مزهودة. (٢٠٠١). الأداء بين الكفاءة والفاعلية (مفهوم وتقييم) (المجلد العدد ١). مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضرم بسكرة.

عبدالرازق بسيوني الكومي. (٢٠٢٢). رؤية مستقبلية لتطوير دراسات الذكاء الاصطناعي في الجيومورفولوجيا التطبيقية. جامعة طنطا: المجلة العلمية بكلية الاداب، العدد ٥٠.

عبدالله حمد محمد الجساسي. (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. عمان: الأكاديمية العربية البريطانية للعلوم العالمية.

عدنان حمد الحمادي، و إيهاب أحمد عويس. (٢٠٢١). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. ماليزيا: ندوة التداول الإلكتروني في أنتاربانغسا إسلام دان سينز، جامعة الإسلام ماليزيا.

عصام الدين أمين أبو علفة. (٢٠٠٢). إدارة المنظمات العامة. أبو ظبي: مكتبة جرير.

عصام فتحي محمد عبداللطيف ، و السيد عزت السيد صالح. (٢٠٢٢). أثر القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين (المجلد المجلد ١٤، العدد ٤). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.

عطية العربي. (٢٠١٢). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات عن الأداء الوظيفي للعاملين في الجهة للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر) (المجلد العدد ١٠). الجزائر: مجلة الباحث.

على بن عبد الهادي الألمي. (٢٠٢٠). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والإداء الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية (المجلد مجلد ٤، العدد٢). مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، كلية السياحة والفنادق.

علي عبودي نعمة. (٢٠١٩). التنمية الصحية المستدامة: التحديات والاتجاهات المستقبلية مدخل بيئي إقتصادي /مجتمعي (المجلد العدد ٦). (المركز الديمقراطي العربي، المحرر) ألمانيا- برلين: مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث.

عمار علي الريمي، و مراد محمد النشمي. (٢٠٢٢). أثر تطبيق معايير الاعتمادية المتمحورة حول المريض للجنة المشتركة الدولية ( CI ) في تحسين (المجلد مجلد ١ العدد ٢). صنعاء: مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية.

غواري مليكة. (٢٠٢٠). جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاستشفائية. عمان: ددار اليازوري للنشر والتوزيع.

فاطمة على إبراهيم، رحاب يوسف، و وليد محمود السيد. (٢٠٢٢). الأمن السيبراني والنظافة الرقمية. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مجلد ٩، العدد ٢.

فريد توفيق نصيرات، و هاني حامد الضمور. (٢٠٠٠). مدى التشابه والتباين بين المرضى والإداريين حول مكونات جودة الخدمات الاستشفائية دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص الرديني. الأردن: مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

فوزية عل صالح الغامدي، و علاء الدين محمد خلف أحمد. (٢٠١٧). أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات "دراسة تطبيقية على مستشفيات محافظة جدة. جامعة بنها- كلية التجارة: مجلة الدراسات والبحوث التجارية.

قاسم نايف علوان المحياوي. (٢٠٠٦). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات (المجلد ١ ط). عمان: دار الشرق.

كريمة ميلود البريكي، مصطفى على عبد الهادي، و نورية صالح إسماعيل. (٢٠٢٠). الهندرة وأثرها على تبسيط الإجراءات: دراسة ميدانية على المصرف الزراعي في ليبيا. ليبيا: مجلة شمال أفريقيا للنشر العلمي.

كيري دولي يونغ. (٢٠٢٠). القوى الشفائية للكفاء الاصطناعي. صندوق النقد الدولي: مجلة التمويل والتنمية.

لواتي خاتمة، خالد رجم، و منال منقوري. (٢٠٢١). الثقافة الرقمية كاحد دعائم التحول الرقمي "دراسة نظرية". المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢، العدد ٢.

ليلي حسام الدين شكر، أمينة حمدي سيد، و دينا فاروق العجري. (٢٠٢٠). البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بإدارة المواهب بالتطبيق على الهيئة العامة للأرصاد الجوية المصرية. لمجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٤، العدد ١.

مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط (المجلد ٤). القاهرة: الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، دار الشروق الدولية.

محمد ماجد خشية، و وآخرون. (٢٠٢٠). حوكمة التكنولوجيا البيازغة لدعم التنمية المستدامة خبرات دولية ووطنية مقارنة. القاهرة: سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم (٣٤٥)، معهد التخطيط القومي.

محمد احمد بصنوي، و هشام عبد الحفيظ الغريب. (٢٠٢٠). المرجع الحديث في الهندسة الإدارية. جدة: مكتبة الملك فهد.

محمد أمين بلخشي. (٢٠١٨). علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري. الجزائر: رسالة دكتوراه (بحث غير منشور)، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

محمد حسن ربحان. (٢٠٠٣). تقييم الأداء في المنظمات الصحية للتأكيد على الجودة الصحية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد عبد كاظم غلام. (٢٠٢٢). درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم (المجلد ٢٨). المستنصرية: مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية.

محمد ماجد خشب، وآخرون. (٢٠٢٠). استشراف الآثار المتوقعة لبعض تطورات التكنولوجيا على التنمية في مصر وبدائل سياسات التعامل معها (بالتطبيق على الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل). القاهرة: سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، العدد (٣١٥)، معهد التخطيط القومي.

محمد ماجد خشب، و آخرون. (٢٠٢٠). استشراف الآثار المتوقعة لبعض التطورات التكنولوجية على التنمية في مصر وبدائل سياسات التعامل معها (بالتطبيق على الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل). القاهرة: سلسلة قضايا التخطيط والتنمية ، العدد (٣١٥)، معهد التخطيط القومي.

محمود محمد منجود محمد أبو الغيط. (٢٠٢٢). الأساس القانوني للتنمية المستدامة في ضوء قواعد القانون الدولي. أعمال مؤتمر: الجوانب القانونية والاقتصادية للتنمية المستدامة. مجلد ٢، صفحة ٩. القاهرة: جامعة عين شمس - كلية الحقوق.

مريم فضلي. (٢٠٢٢). الثورة الصناعية الرابعة وتطور تقنيات الذكاء الاصطناعي. القاهرة: الملف المصري "الذكاء الاصطناعي الفرص والتحديات المستقبلية، مركز الهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد ١٠٥.

مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، و مصطفى كافي. (٢٠١٦). إعادة هندسة العمليات (الهندرة) (المجلد ١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ممدوح على محمود. (٢٠١٦). التخزين السحابي للبيانات وأمن المعلومات "دراسة تقييمية". الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مجلد ٣، العدد ٤.

ممدوح مصطفى اسماعيل. (٢٠١٣). الهندرة رؤية تاصيلية تشغيلية (المجلد ٥٠ العدد ٣، ٤). مصر: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

موضى بنت إبراهيم بن سليمان. (٢٠١١). تنمية اتجاهات الوعي المعلوماتي الرقمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد بن سعود الإسلامية وتأثيرها على تطوير البحث العلمي. مجلة المكتبات والمعلومات السعودية، العدد ١٠.

نجلاء محمد حامد، و اسماء مراد صالح مراد. (٢٠٢٠). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي (المجلد العدد ٣، ج ١). مجلة العلوم التربوية.

نرمين مجدي. (٢٠٢٠). الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة. أبو ظبي: صندوق النقد العربي، العدد ٣.

نصوح صوص، غدير ملاك، و عهد عمر. (٢٠١٠). دور التحليل العاملي في تحديد العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس من وجهة نظر المرضى (المجلد العدد (١) مجلد (٥)). نابلس: مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث.

هيلين منير حماد. (٢٠٢٠). الهندرة وتطبيقها في المكتبات الجامعية (المجلد المجلد ١١، العدد ٢١). مصر: مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات.

وفاء علي سلطان. (٢٠١٣). أبعاد جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين دراسة تطبيقية في مجموعة من المستشفيات الأهلية في محافظة البصرة (المجلد مجلد (٥) العدد (١٠)). البصرة: مجلة دراسات إدارية- جامعة البصرة- كلية الإدارة والاقتصاد.

ولاء علي مشعل الحكمي، ريما حبيب صالح الحبي، و وآخرون. (٢٠٢٢). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة (المجلد مجلد (٤) العدد (١)). السعودية: المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإداري.

ياسر ابراهيم محمد، و عصام أحمد البدري. (٢٠٢١). دور تحسين خدمات الرعاية الصحية والعلاجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر (المجلد العدد ٢، المجلد ٣، الجزء ٤). (كلية التجارة، المحرر) دمياط: المجلة العلمية للدراسات والبحوث امالية والتجارية.

يفيان نصر الدين، علا عبد الرحمن عجاج. (٢٠٢١). ثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ظل أزمة كورونا- مراجعة منهجية. السعودية: المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد ١٣، المجلد ٣.

A Diaconu et al. (٢٠٢٢). *A Diaconu et al: Expanding the power of artificial intelligence in preclinical research: an overview*. America: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.

Bhaskar, H. L. (2017). *BUSINESS PROCESS REENGINEERING: A PROCESS BASED MANAGEMENT TOOL*. Department of Business Administration, Deen Dayal Upadhyaya Gorakhpur University,.

Bohumir Garlic and Jan Private ivy : (٢٠٢١). *Artificial Intelligence Algorithms for Prediction and Diagnosis of Air Pollution Affecting Human Health*. America: journal of Physics: Conference Series.

Christian Hahn و Patrick Hammer. (٢٠٢٢). *A Model of Unified Perception and Cognition*. ,Italy: University of Turin.

Christopher Manning. (٢٠٢٢). *Artificial Intelligence Definitions*. America: stanford university.

Elizabeth Bekker. (٢٠٢٢). *he Importance of Artificial Intelligence (AI) in the Healthcare Sector*. United Kingdom: Journal of Health Care Communications.

Graham R. Sturdy. (٢٠١٠). *Business Process Reengineering: Strategies for Occupational Health and Safety*. Cambridge Scholars Publishing.

- Helbig, N. (2009). *Thinking beyond performance indicators: A holistic study of organizational information use*. State University of New York at Albany, ProQuest Dissertations Publishing.
- Jonathan Guo و Bin Li .(٢٠١٨) . *The Application of Medical Artificial Intelligence Technology in Rural Areas of Developing Countries* .american: Health Equity Vol. ٢, No. ١
- munazamat altaeawun alaiqtisadii waltanmia .(٢٠٢٠) .*Artificial Intelligence in Healthcare* .faransa: Trustworthy AI in Health Background paper for the G ٢٠ AI Dialogue.
- OGADA, G. O. (2017). *BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING AND ORGANIZATIONAL RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR THE AWARD OF DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI.*
- Organization for Economic Cooperation and Development .(٢٠١٤) .*AI IN HEALTH HUGE POTENTIAL, HUGE RISKS* .faransa: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Sukanta Ghosh and Amar Singh .(٢٠٢٠) .*Sukanta Ghosh and Amar Singh: The scope of Artificial Intelligence in mankind: A detailed review* .America: Journal of Physics: Conference Series.
- the swedish national council on medical ethics .(٢٠٢٠) .*In brief Artificial intelligence in healthcare* .Sweden: the swedish national council on medical ethics.
- United Nations .(٢٠١٨) .*The ٢٠٣٠ Agenda and the Sustainable Development Goals An opportunity for Latin America and the Caribbean* .Santiago: United Nations.
- Waidi Adeniyi Akingbade .(٢٠١٤) .*BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING AND CUSTOMER RESPONSES IN SELECTED FOOD AND BEVERAGES COMPANIES IN LAGOS STATE* (المجلدات) Vol. ٣, No. ١. (Department of Public Administration Nnamdi Azikiwe, University, Awka, Nigeria and Zainab Arabian Research Society, for Multidisciplinary Issues Dubai, UAE.
- Wayne Holmes, Ronghuai Huang, and Hui Zhang, Translation Mohamed Hamed Ismail Sedky, France Fengchun Miao .(٢٠٢١) .*Fengchun Miao, Wayne Holmes, Ronghuai Huang, and Hui Zhang* .France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization UNESCO.

Will Artley و Suzanne Stroh .(٢٠٠١). *he Performance-Based Management Handbook* .aboratory Administration Office, University Of California.

William Welser IV Osonde A. Osoba .(٢٠١٧) .*The Risks of Artificial Intelligence to Security and the Future of Work* .America: Corporation - Research AND Development (RAND).