



جامعة القدس المفتوحة
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج إدارة المؤسسات الإعلامية

دور هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة
للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

**THE ROLE OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN
STRENGTHEN THE INSTITUTIONAL PERFORMANCE
IN THE PALESTINIAN BROADCASTING CORPORATION**

إعداد

مهند سعيد محمد قعدان

إشراف

الدكتور عودة الله بدوي عودة الله مشاركة

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في (إدارة
المؤسسات الإعلامية) بكلية (الدراسات العليا والبحث العلمي) في جامعة القدس

المفتوحة

حزيران 2023 م

فلسطين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ

صَلَّى اللَّهُ الْعَظِيمِ

سورة المجادلة الآية رقم 11

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

دور هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة
والتلفزيون الفلسطينية

The Role of Business process Reengineering in strengthen the
institutional performance in the Palestinian broadcasting
corporation

إعداد

مهند سعيد محمد قعدان

إشراف

دكتور عودة الله بدوي عودة الله مشارقه

وأجيزت يوم الاثنين بتاريخ 2023/6/26

أعضاء لجنة المناقشة

28.7.2023

مشرفا ورئيسا

الدكتور عودة الله مشارقه

ممتحنا خارجيا

ممتحنا داخليا

الدكتور علاء عياش

الدكتور رسلان محمد

تفويض

أنا الموقع أدناه" مهند سعيد محمد قعدان" أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بدسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي الموسومة ب" دور هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: مهند سعيد محمد قعدان

التوقيع:

التاريخ:/...../2023

الإهداء

إلى زوجتي الغالية، مصدر طاقتي وقوتي، سندي، التي بتفكيرها ونضوجها تستقر حياتي.
إلى أولادي الذين هم ثمرة حياتي، وأثري الممتد في هذه الدنيا.
إلى روح والدتي، عائشة التي كانت سر وجودي على هذه الأرض.
إلى روح والدي، سعيد الذي كان أنموذجاً في أسرته.
إلى روعي جدتي، جميلة ومريم، كانتا أنموذج الحنان، وما زالت قصصهما جزءاً من حياتي.
إلى روعي جدي، محمد وعبد الله، اللذين غرسا فينا حب الحياة وكرامة العيش.

الشكر

الحمد والشكر لله، اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وعلو مكانك، الحمد لله على نعمة الصبر على طريق الطّموح.

الشكر كل الشكر لمشرفي الدكتور عودة الله بدوي عودة الله مشاركة الذي كان له الجهد الأكبر في إخراج هذا البحث كما هو بين أيديكم. الشكر لجهده المتواصل في دعمي وإرشادي في مسيرة بحثي.

أشكر طاقم الدراسات العليا ممثلين بالأستاذ الدكتور محمد شاهين. وأشكر مو صول لكلية الإعلام وطاقمها ممثلين بالدكتور عماد الهودلي.

أشكر من قدم لي عوناً في دراستي وفي بحثي، وكل من ساهم بتقديم خدمة أو معلومة للبحث.

أشكر " الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفد سطينية " الممثلة بالم شرف العام على الإعلام الرسمي، الوزير أحمد عساف.

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	آية قرآنية	ب
2	قرار لجنة المناقشة	ت
3	التفويض	ث
4	الإهداء	ج
5	الشكر والتقدير	ح
6	قائمة المحتويات	خ
7	قائمة الجداول	ر
8	قائمة الأشكال	ش
9	قائمة الملاحق	ش
10	الملخص بالعربية	ص
11	الملخص باللغة الإنجليزية	ط
12	الفصل الأول: الأطار العام للدراسة	8-1
13	مقدمة الدراسة	1
14	مشكلة الدراسة	3
15	أسئلة الدراسة	4
16	متغيرات الدراسة	4
17	أنموذج الدراسة	5
18	أهداف الدراسة	6
19	أهمية الدراسة	6
20	حدود الدراسة	6
21	مصطلحات الدراسة	7
22	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	55-9
23	المبحث الأول	
24	تمهيد	9
25	نظرية النظم	9
26	النظرية الموقفية	11
27	إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	13
28	ظهور مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	13

13	تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	29
15	مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	30
15	أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	31
16	فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	32
17	منهجية ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	33
18	القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	34
18	عوامل النجاح الحاسمة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	35
19	المعوقات والقيود التي تؤدي إلى فشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	36
20	الأداء المؤسسي	37
20	تعريف الأداء المؤسسي	38
21	مكونات الأداء المؤسسي	39
21	قياس الأداء المؤسسي	40
23	العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي	41
24	المبحث الثاني	42
24	الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	43
24	التعريف بالهيئة	44
24	الرؤية للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	45
24	الوضع القانوني للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	46
25	الشكل الإداري للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	47
25	الوضع المالي للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	48
26	الوضع السياسي للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	49
26	مراحل التطور التاريخي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	50
27	الإذاعة قبل عام 1948	51
27	الإذاعة بعد عام 1948	52
27	الإذاعة بعد اتفاقية أوسلو	53
31	تلفزيون فلسطين	54
32	قناة فلسطين الفضائية	55
33	الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	59
33	واقع الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	57
35	أهمية الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	58

37	عوامل ومتطلبات نجاح تطبيق الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	59
38	المعوقات في تطبيق الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	60
38	خطوات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقها في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	61
40	هرم ماسلو للحاجات	62
40	مشروع عملية الهندرة	63
40	نظرية 20 80 (مبدأ باريتو)	64
42	قاعدة 20 30 50 (نظام الموازنة البسيط)	65
44	المبحث الثالث - الدراسات السابقة	67
44	الدراسات العربية	68
51	الدراسات الأجنبية	69
54	التعقيب على الدراسات السابقة	70
62-56	الفصل الثالث - الطريقة والإجراءات	71
55	المقدمة	72
55	منهجية الدراسة	73
56	مجتمع الدراسة وعينتها	74
56	أدوات الدراسة	75
58	صدق أداة الدراسة	76
59	ثبات أداة الدراسة	77
60	وصف خصائص عينة الدراسة	78
89-63	الفصل الرابع - عرض نتائج الدراسة	79
63	المقدمة	80
63	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	81
63	نتائج السؤال الأول	82
76	نتائج السؤال الثاني	83
81	نتائج السؤال الثالث	84
83	نتائج السؤال الرابع	85
89	الفصل الخامس - النتائج والتوصيات	86
88	النتائج	87

91	التوصيات	88
92	مقترحات الدراسات المستقبلية	89
92	المراجع	90
96	الملاحق	91

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
28	المجموعة التي أسست صوت فلسطين عام 1994	1.2
29	المجموعة الإدارية الأولى التي عملت على تأسيس هيئة الإذاعة والتلفزيون	2.2
55	مقياس Mary and Allen 1990	3.3
58	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجال واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مع الدرجة الكلية للاستمارة	4.3
59	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجال تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مع الدرجة الكلية للاستمارة	5.3
60	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة حسب المحاور	6.3
61	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة	7.3
63	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً	8.4
65	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهندرة مرتبة تنازلياً	9.4
67	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً	10.4
69	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الهيكل التنظيمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً	11.4
71	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً	12.4

73	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً	13.4
75	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة مرتبة تنازلياً	14.4
77	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً	15.4
78	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً	16.4
79	توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء حجم الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً	17.4
80	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء سرعة الإنجاز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً	18.4
82	نتائج اختبار (Correlations) لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	19.4
83	في استجابات أفراد Independent Samples Test نتائج اختبار عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس	20.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية	21.4
84	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية	22.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	23.4
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي	24.4

	في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص	25.4
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص	26.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	27.4
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	28.4
88	اختبار LSD يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير سنوات الخبرة	29.4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	الرقم
5	شكل رقم (1.1) أنموذج الدراسة	1
40	شكل رقم (2.2) هرم ماسلو	2
41	شكل رقم (2.3) مخطط بارتو	3
43	شكل رقم (2.4) قاعدة 50 30 20	4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق	الرقم
96	المحكومون	1
98	الاستبانة	2
104	هيكلية الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3
105	الإدارات العامة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	4
106	محاوّر المقابلة	5
107	قائمة أسماء من تمت مقابلتهم	6

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. تم اختيار الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، أنموذج المؤسسة الإعلامية الحكومية العامة. في هذه الدراسة تم بحث واقع العمليات الإدارية، من التخطيط والتنظيم وتمكين العاملين، والرقابة، ومدى تطور هذه العمليات منذ تأسيس الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية عام 1994، والمعوقات التي واجهتها.

تبلورت فكرة إنشاء هيئة إذاعة وتلفزيون لدى القيادة الفلسطينية، في العام 1993 بعيد انعقاد مؤتمر مدريد للسلام وتشكيل اللجان الفنية وطواقم المفاوضات، وتوضحت الفكرة أكثر بعد اتفاق أو سلو في العام 1993. كُلف رضوان أبو عياش بتأسيس هيئة إذاعة وتلفزيون رسمياً، بعد اجتماع المجلس المركزي في تونس. انطلق صوت فلسطين في الثاني من شهر تموز لعام 1994، بطاقم قليل جداً، ومعدات بسيطة جداً، وهذا انعكس على العمليات الإدارية التي ستكون مدار بحثي، كيف كانت، وتطورها والواقع الحالي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية مقدارها 189 مفردة، من موظفي الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في المقر الرئيس في رام الله علماً بأن مجتمع الدراسة يتكون من 580 موظفاً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي من أبرزها:

1 - إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يعرف بالهندرة وهو مفهوم جديد بالنسبة للموظفين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. الهندرة تحتاج اهتمام الإدارة العليا، وتشجيع الموظفين بالمشاركة بوضع الأهداف والخطط، والتنفيذ أيضاً. نتائج البعد الأول "مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهندرة" جاء بمتوسط حسابي قدره 3.08 وبنسبة مئوية 61.6% وبتقدير متوسط.

2 - أظهرت نتائج الدراسة أن، كفاءة الأداء في الهيئة بحاجة لمراجعة شاملة، تشمل الإجراءات، القوانين، تجديد المعايير، تحليل النتائج. فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعدها "كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" 2.88 وبنسبة مئوية 57.6% وبتقدير متوسط؛ إذ جاء بالمرتبة الرابعة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من أبرزها:

1 - تبني وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من قبل الإدارة العليا للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وإشراك الموظفين بتطبيقه.

2 - زيادة الاهتمام ببيئة العمل وتجويدها، وتوفير جميع الاحتياجات اللازمة لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، وخلق اتصال وتواصل فعال بين الإدارة والموظفين من أجل استقرار وظيفي كامل، مما ينتج عنه زيادة حجم الأداء وسرعة التنفيذ وتقليل التكلفة.

Abstract

The study aimed to find out the role of re-engineering of administrative processes in enhancing institutional performance in the Palestinian Broadcasting Corporation. The PBC has been chosen as the model for the public governmental media institution. In this study, the reality of administrative operations was examined, to include planning, organizing, empowering employees, and oversight, and the level of the development of these operations since the establishment of the PBC in 1994, and the obstacles it faced.

The idea of establishing a Radio and Television Corporation was crystallized by the Palestinian leadership, in 1993 after the Madrid Peace Conference and the formation of technical committees and negotiating teams. The idea became clearer after the Oslo Accords in 1993. Radwan Abu Ayyash was commissioned to officially establish a Radio and Television Corporation, after the meeting of the Central Council in Tunisia. The Voice of Palestine was launched on the second of July 1994, with very few staff members and very simple equipment. This in turn reflected in the administrative processes that will be the focus of my research, how they were, their development and the current reality.

The researcher used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was adopted as the main tool for data collection. A random sample of 189 individuals was selected from the employees of the PBC at its headquarters in Ramallah, which is the study community that consists of 580 male and female employees.

The study reached a set of results, the most important of which are as follows:

1. Re-engineering of administrative operations (Reengineering), a new administrative concept for employees in the PBC. Reengineering requires the attention of senior management, and encouraging employees to participate in setting goals and plans, and implementation as well. The results were clear in the first dimension, "the extent of interest of the PBC management regarding the concept of reengineering," where the mean was 3.08 and the percentage was 61.6%, with an average estimate.
2. The results of the study showed that the efficiency of performance in the PBC needs a comprehensive review, including procedures, laws, renewal of standards, and analysis of results. The mean of the "efficiency of performance" dimension in the PBC was 2.88, with a percentage of 57.6%, with an average estimate, as it ranked fourth.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are:

- 1- Adopting and promoting the concept of reengineering administrative processes by the senior management of the PBC, and engaging employees in its implementation.
- 2- Increasing interest in the work environment and its improvement, providing all the requirements necessary to implement the reengineering of administrative processes, and creating effective communication between management and employees to create comprehensive job stability, which will result eventually in increased performance, speedy implementation, and cost reduction.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

المنظمات لها دورة حياة، منها ما تتخذ إستراتيجيات لتدوم وتعظم قيمتها السوقية، ومنها ما تتعثر، ومنها ما تختفي. والاقتصاد العالمي القائم على أساس التجارة الحرة، والخصخصة، والمنافسة القوية، وقصر دورة حياة المنتج، والثورة التكنولوجية الهائلة، من أهم أسباب بقاء المؤسسة أو اختفائها. كما أن استقرار وديمومة المؤسسة يقوم على مدى تبني استراتيجيات مختلفة لضمان القدرة على الصمود أمام التنافس الشديد والمتزايد محلياً وعالمياً.

التطور الإداري، بجميع أشكاله، هو محط اهتمام الباحثين والخبراء في علم الإدارة الحديثة، ونسبة كبيرة منهم تعمقوا في البحث بمواضيع مختلفة وبتفاصيل دقيقة وفرعية. أخذ التطور أشكالاً مختلفة ومخرجات متعددة بما يتناسب مع التطور الهائل في التكنولوجيا وعالم الإدارة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة، لتحقيق أهداف المؤسسة.

ظهرت العديد من النظريات والاستراتيجيات الحديثة التي لها علاقة بالعمليات الإدارية ومنها: (Six Sigma, Lean Thinking, Lean Six Sigma, Business Process Reengineering, Total Quality Management, Kaizen and Poka-Yoka, (Zaini & Saad, 2019).

وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوماً إدارياً حديثاً ظهر في تسعينيات القرن الماضي، وبالتحديد عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأميركيان مايكل هامر وجيمس شامبي "الهندرة" عنواناً لكتابهما (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين، أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة، حملت الأفكار غير التقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري، في كافة الأنشطة والاستراتيجيات التي تقوم عليها المنظمات (علي، 2018).

ولكل مرحلة من مراحل التطور الإداري سمة معينة، وشكل من أشكال الابتكار لمواضيع جديدة وفق التحديات التي تواجه المؤسسات. وقد أبدع الباحثون في ابتكار الحلول للمشاكل والتحديات التي تواجه المنظمات، ومن هذه الابتكارات هندسة العمليات الإدارية.

إن الربط بين علم الإدارة والعلوم الأخرى، وتطويرها لخدمته، ساعد في تطور العلوم الإدارية ووظائفها الأساسية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، كما أن التطور التكنولوجي المتسارع أوجد حلولاً ابتكارية للعديد من المشاكل والعقبات التي تواجه المنظمات الاقتصادية، حتى تبقى ريادية في السوق، وتحافظ على استقرارها وحصتها السوقية، وتقدم أفضل خدمة، وتجعلها من الدرجة الأولى

وبأقل تكلفة. وطور الباحثون مناهج إدارية، منها هندسة العمليات الإدارية، التي مكنت المؤسسات من الاستقرار والقدرة على التطور والاستدامة.

وتتخذ القطاعات المختلفة في حياتنا أشكالاً مختلفة من الإدارة، ولها خصائصها، فهناك إدارة اقتصادية، وإدارة صحية، وإدارة هندسية، وإدارة إعلامية، وغيرها. الإعلام هو أحد القطاعات المهمة، التي لها تشابكات مع القطاعات الأخرى بدرجات مختلفة وأثر مختلف. وقد ظهر أثر الإعلام في المجتمع من خلال المؤسسات الإعلامية بكافة أشكالها، الخاصة والعامة والأهلية، وهناك مؤسسات كبيرة ومؤسسات صغيرة من حيث عدد الموظفين، ومن حيث حجم الخدمة التي تقدمها. وركزت هذه الدراسة على الحالة الفلسطينية الإعلامية، وكيفية إدارة المؤسسات الإعلامية، والعقبات والمعوقات التي تواجهها، والسبل والأدوات التي يمكن استخدامها في الحل وتطوير أداء الإدارة في المؤسسات الإعلامية.

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية، هي نوع من إعادة التفكير الجذري الذي يهدف لإعادة تصميم العمليات الإدارية من أجل إحداث تحسينات رئيسية في الأداء. ويظهر جلياً أن الهندرة لا تسعى إلى عمل تحسينات هامشية، بل إنها تشمل تطويراً أساسياً وجذرياً في إعادة تصميم العمليات والوظائف الحالية في المنظمة. ومن أهم أهداف تطبيق استراتيجية الهندرة أنها تساعد المنظمات لتحسين الجودة وخدمة الزبائن، وتقليل الكلفة التشغيلية، والريادة في مجال العمل.

ويرى الحميدي وآخرون أن الهندرة هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطور جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً (الحميدي، 2016).

ومن وجهة نظر أخرى، أن الهندرة هي عملية إعادة تشكيل جذري للعمليات الإدارية، بحيث تتم إعادة تقييم كافة العمليات التي تتم، سواء من الناحية الإدارية أو التنفيذية أو البشرية، وإعادة تصميمها بشكل يساعد في خلق بيئة تنظيمية جديدة سريعة الاستجابة ومواكبة للتغيرات ومندجمة مع أهداف وطموحات المنظمة، (مدونة عمل بزنس، 2022/12/27).

ويرى العامر أن الهندرة هي إعادة تصميم العمليات، والتنظيم، ونظم المعلومات المساعدة، لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة، ورضا العملاء عن منتجات وخدمات مقدمة للعملاء (العامر، 2020).

أما الباحث إسماعيل، فيعرف الهندرة، بأنها نوع من إعادة التفكير الجذري الذي يهدف لإعادة تصميم العمليات الإدارية من أجل إحداث تحسينات رئيسية في الأداء. ويظهر جلياً من ذلك، أن الهندرة لا تسعى إلى عمل تحسينات هامشية، بل إنها تشمل تطويراً أساسياً في إعادة تصميم العمليات والوظائف الحالية في المنظمة (إسماعيل، 2016).

ويرى الباحث أن الهندرة هي نوع من التفكير الجذري الإبداعي للتغير والتطوير، من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية في المنظمة، التي تهدف لابتكار حلول خلاقية لتحقيق أهداف المنظمة لرفع مستوى الأداء المؤسسي، وتقليل التكلفة والتنافسية العالية، وتقديم مستوى أفضل من الجودة والخدمة بأسرع وقت، وزيادة الإنتاجية، وخلق شراكات، وفهم المتغيرات في السوق والاستجابة لها، وكل ذلك بمساعدة استخدام التكنولوجيا، الاستخدام الأمثل، وجعل الإنسان هو الأساس في عملية الهندرة.

2.1 مشكلة الدراسة:

الباحث هو أحد العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية منذ العام 1994، ومدير دائرة الاستوديوهات في إذاعة صوت فلسطين منذ العام 2004 حتى موعد كتابة هذه الرسالة، واستناداً إلى ذلك، لاحظ الباحث أن العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وخاصة في إذاعة صوت فلسطين، وبعد مرور تسعة وعشرين عاماً على التأسيس، أنها عمليات إدارية تقليدية وبسيطة، ومن الملاحظ أنه ليس هناك أي تطور في الإدارة، ولا توجه نحو النظم الإدارية الحديثة (الإدارة بالأهداف، والنظرية اليابانية، والإدارة المشتركة). وخلال هذه السنوات، لم تعط الإدارة خصوصية لعمل المؤسسات الإعلامية.

عدم تفهم الإدارات المتعاقبة للخصوصية المطلوبة لإدارة المؤسسات الإعلامية، أعاق تحسين جودة الأداء المؤسسي. كما أن نسبة من الأشخاص الذين شغلوا المناصب الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية منذ العام 1994 حتى اليوم، هم من تخصصات مختلفة بعيدة عن الإدارة، ولم يخرجوا عن إطار الإدارة التقليدية للمؤسسات، ولم ينخرطوا في دورات وورش عمل تطور من عملهم الإداري.

ولاحظ الباحث أن العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تتم بشكل غير شمولي للعمل الإعلامي وطبيعة عمل الهيئة. فعندما بدأ تأسيس الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، كان الهم الأكبر أن يكون هناك كادر يقوم على تشغيل إذاعة صوت فلسطين، في البدايات لما لها من أهمية سيادية في حينه، وعدم الاهتمام بتفاصيل العمليات الإدارية التي تميز المؤسسة الإعلامية.

وسيدساعد اختيار الباحث استراتيجيات الهندرة، في فهم واقع العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية وتطويرها وإعادة تصميمها بشكل أساسي وجذري، بما يتناسب وطبيعة العمل الإعلامي وتحقيق رؤية وأهداف الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وتعزيز أدائها المؤسسي وإيصال رسالتها للجمهور.

3.1 أسئلة الدراسة

بناء على ما سبق، تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس الآتي:
ما دور هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في تعزيز الأداء المؤسسي؟
وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

- 1.3.1 ما واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- 2.3.1 ما مستوى الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- 3.3.1 ما العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
- 4.3.1 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين إجابات الباحثين حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، تُعزى إلى العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، التخصص، سنوات الخبرة).

4.1 متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في ما يأتي:

1.4.1 المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وما يندرج تحته من متغيرات هي:

- مدى اهتمام الإدارة
- التخطيط
- الهيكل التنظيمي
- التدريب والتطوير
- التكنولوجيا
- صعوبات التطبيق

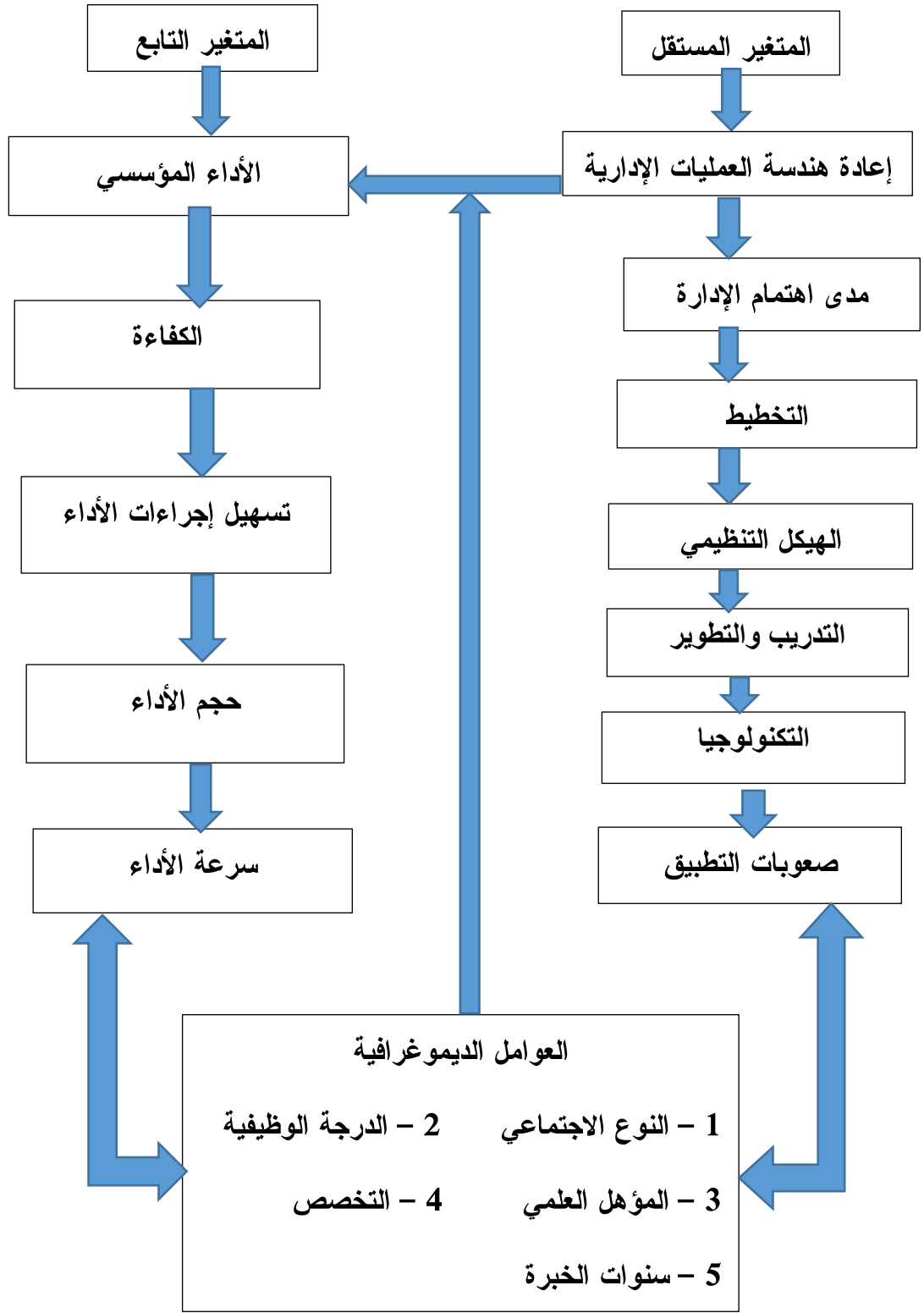
2.4.1 المتغير التابع: الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية،

وما يندرج تحته من متغيرات هي:

- الكفاءة
- تسهيل إجراءات الأداء
- حجم الأداء

➤ سرعة الأداء

شكل (1.1) أنموذج الدراسة:



المخطط من إعداد الباحث

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الدراسية الآتية :

1. تشخيص واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية ومدى تطبيق إجراءاتها.
2. تقييم الأداء المؤسسي للهيئة في ضوء العمليات الإدارية المتبعة حالياً ومدى الحاجة إلى إعادة هندسة هذه العمليات في ضوء التغيرات والمسميات الإعلامية والتقنية.
3. التعرف على دور هندسة العمليات الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي في الهيئة.
4. تحديد الصعوبات والعقبات التي تواجه المؤسسة في حال إعادة هندسة العمليات الإدارية وكيفية تذليلها.

6.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يأتي:

الأهمية النظرية

1. الاستفادة من النتائج والفائدة المتوقعة التي ستحققها الدراسة، وانعكاس ذلك على جودة الأداء المؤسسي كونها، حسب علم الباحث، الدراسة الأولى التي تتناول هذا الموضوع في المؤسسات الإعلامية في فلسطين.
2. فتح الآفاق أمام أبحاث علمية أخرى في الموضوع ذاته قد تفيد مكتبة الهيئة بخاصة والمكتبات الأخرى بعامة.
3. محاولة الدراسة الخروج بدليل لخطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيئة وفي المؤسسات الإعلامية الأخرى.

الأهمية التطبيقية

1. تتمثل أهمية الدراسة في محاولة إيجاد نموذج لهندسة العمليات الإدارية، وإمكانية تطبيقها على المؤسسات الإعلامية المشابهة.
2. الاستفادة من النتائج في إعداد توصيات خاصة بالعمليات الإدارية للهيئة وكيفية إعادة هندستها بما يتلاءم مع هيكل تنظيمي حديث يحقق الكفاءة والفاعلية لأدائها نحو الأمثل.

7.1 حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: مقر الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، المقر الرئيس في رام الله.
2. الحدود الزمانية: طبق البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي الجامعي 2023/2022.
3. الحدود البشرية: الموظفون في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية المقر الرئيس.

4. الحدود الموضوعية: هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في رام الله، وأداؤها المؤسسي كمؤسسة إعلامية رسمية مهمة في الواقع الفلسطيني المعاش.

8.1 مصطلحات الدراسة

الهندرة

1. إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم الإدارة بصفة جذرية وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية، تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (هامر وشامبي، 1995:19).
2. إعادة التصميم الجذري للعمليات وإعادة التفكير الأساسية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية كبيرة وليست تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والخدمة والجودة والسرعة (albehairy,2015,30).
3. عمالية إعادة هيكلة وتصميم عمليات المنظمة من جديد بما يلائم التطورات التكنولوجية المتسارعة وبما يلبي حاجات وتوقعات العمل (طالب، 2020).
4. التعريف الإجرائي: الهندرة هي فكر إداري حديث للتغيير والتطوير، من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية في المنظمة بشكل جذري وإبداعي، ويهدف لابتكار حلول خلاقة لتحقيق أهداف المنظمة، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وتقليل التكلفة والتنافسية العالية، وتقديم مستوى أفضل من الجودة والخدمة بأسرع وقت، وزيادة الإنتاجية، وخلق شراكات، وفهم المتغيرات في السوق والاستجابة لها، كل ذلك بمساعدة استخدام التكنولوجيا الاستخدام الأمثل، وجعل الإنسان هو الأساس في عملية الهندرة.

الأداء المؤسسي:

1. الأداء المؤسسي هو جودة تقديم الخدمة العامة للمؤسسة، ويركز على أداء مختلف المنظمات الرسمية، التي تقوم بصياغة وتنفيذ وتنظيم أنشطة القطاع العام وتوفير السلع الخاصة بالجمهور (مدونة م، 2022/12/24).
 2. "الأداء هو سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة، وهذا يتوقف على عدة عوامل، منها داخلية مثل قدرات ومهارات الفرد واستعداداته نحو العمل والرضى الوظيفي، وعوامل خارجية مثل المؤثرات البيئية الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة المكان للعمل وضغوط العمل" (أبو عوض، 2015).
- التعريف الإجرائي: الأداء المؤسسي: تقديم ما هو مستحق بشكل فردي أو جماعي، وتكامل جميع الأفعال في الهيئة، بتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (المديرين والموظفين)

والخارجية(المتلقين للخدمات الإعلامية المقدمة). والأداء في الهيئة هو تنفيذ كل الأعمال وكل
المسؤوليات بكفاءة وفاعلية، لتحقيق أهداف الهيئة، التي يتم تقييمها، سواء خلال أداء المهمة أو
بعد انتهائها، بشكل إيجابي أو سلبي.

الهيئة

الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وهي مؤسسة إعلامية، وهي امتداد لتاريخ طويل منذ
العام 1936 لمؤسسات إعلامية فلسطينية، إذاعة "هنا القدس"، مروراً بصوت الثورة الفلسطينية في
الشتات، وبعض الدول العربية المجاورة لفلسطين، واليمن والجزائر. الهيئة العامة للإذاعة
والتلفزيون الفلسطينية انطلقت مرة أخرى، من مدينة أريحا في الثاني من شهر تموز لعام 1994،
بعد اتفاق أوسلو ودخول السلطة الفلسطينية إلى أرض الوطن.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الاول

1.2 الإطار النظري

تمهيد

اله ندرة فكر إداري حديث، من أجل ابتكار الحلول الإدارية في المنظمات المزهرة، أو المنظمات المتعثرة في مسيرتها، أو المنظمات المزدهرة، لتحافظ على وجودها، وتنافسيتها وحصتها السوقية. يقدم الكثير من الباحثين في هذا الميدان النظريات والاسـتراتيجيات الإدارية، وتم تبني هذه النظريات من عدد كبير من المنظمات والتي حصلت على نتائج مذهلة عند تطبيقها. إعادة هندسة العمليات الإدارية، هي إحدى الاسـتراتيجيات الإدارية الحديثة والتي لها تأثيرها في عالم إدارة المنظمات. في هذا الفصل سنظهر أهمية الهندرة، ومن ثم سنعكس هذا الواقع على الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

تنجز المنظمات أعمالها، وتقدم خدماتها، وتحقق أهدافها من خلال أفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية والفنية، وهم يتوزعون في دوائر وأقسام هذا التركيب التنظيمي. يعمل كل واحد جاهداً لإنجاز أنشطته ومهامه الخاصة به، هذه الدوائر والأقسام تتكامل معاً، ويتحقق الإنجاز الكامل للعمل، وترجمة الأهداف إلى مخرجات لتصبح نتائج مرضية للزبون والمنظمة. إذا نظرنا إلى هذا التكامل التنظيمي في المؤسسة، فإننا نجد أنه يشبه عمل أعضاء الجسم، يقوم كل عضو بنشاط ومهمة، والجميع يتكامل لديمومة الجسم، وحياة الإنسان كهدف رئيس.

هنا يمكننا القول أن ما يدور في داخل المنظمة يمكن تطبيق نظرية النظم عليه. العمل في المؤسسة الإعلامية متغير بشكل دائم، وفيه مواقف كثيرة، ومن الصعب على المديرين في المؤسسات الإعلامية حل جميع المشاكل، واتخاذ قرارات بالطريقة ذاتها، لذلك يتطلب منهم اتخاذ قرارات مناسبة لكل حالة وموقف.

في هذه الدراسة سنستعرض بنظريتين من نظريات الفكر الإداري الحديث وهما نظرية النظم، والنظرية الموقفية. وكلتا النظريتين يمكن تطبيقهما على المؤسسة الإعلامية. أما بالنسبة للنتائج فسيتم تفسيرها حسب النظريات المختلفة، وحسب كل نتيجة.

1.1.2 نظرية النظم

تم تطوير نظرية النظم من قبل العالم الألماني (Ludwing Von Bertalanffy) حيث أشار إلى أن فهم الوظائف العضوية في الكائنات الحية، لا يتم إلا من خلال النظر إليها كنظام مفتوح، ففي عام 1951 نشر مقالة بعنوان " النظرية العامة للنظم"، وفيما بعد نشرها في كتاب بالعنوان ذاته عام 1968.

ويضيف العالم برتالانفي في بحثه أن التحليل الجزئي لأية ظاهرة دون الأخذ بعين الاعتبار الإطار الكلي الذي تندرج منه هذه الظاهرة، لا يؤدي الفائدة المرجوة من التحليل. وأشار برتالانفي إلى أن فهم الوحدة الكلية يتطلب معرفة أجزائها المعتمدة على بعضها بدقة متناهية، فباستخدام مدخل النظم يمكن للمديرين أن يدركوا العلاقات الاعتمادية لجزئيات العمل في العملية ككل.

ثم قام العالم الاقتصادي (كينث بولينج) بتطوير نظرية النظم عام 1956، حيث استند إلى مدى البساطة والتعقيد في عناصر أولويات عمل النظام (سعدي، 2021).

فالنظام يعبر عن أجزاء أو عناصر بينها تفاعل وليس جمود بطريقة تكاملية وليست مستقلة في عملها عن بعضها البعض بشكل يؤدي إلى تحقيق الهدف الكلي وليست الأهداف الفرعية فقط (سعدي، 2021، ص 22).

يرى الباحث أن نظرية النظم، هي هيكل متكامل من عدة أجزاء، التكاملية في العمل هي الهدف، والجميع يعمل من أجل ذلك الهدف، المنظمة مثلها مثل ج سم الساعة، جميع أجزائها تعمل لتحول المدخلات الحركية إلى مخرجات وهي الوقت، فالساعة تحقق معايير ومقاييس الأداء في ضبط الوقت. إذا أسقطنا هذه النظرية على طبيعة عمل الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وكونها مؤسسة إعلامية رسمية نلاحظ الآتي:

- 1 - الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون مكونة من رئاسة الهيئة، إدارات عامة، دوائر مختلفة، أقسام متعددة، وموظفين ينجزون أعمالهم. هكذا جسم الهيئة ككل يتكامل من خلال الدوائر والأقسام.
- 2 - جميع ما ذكر سابقاً من رئاسة الهيئة، إدارات عامة، دوائر مختلفة، أقسام متعددة، وموظفين ينجزون أعمالهم، كل وحدة لها مهامها وأنشطتها المختلفة.
- 3 - جميع المهمات والأنشطة المختلفة يتم إنجازها، لتحقيق الهدف الأعلى والأسمي للهيئة، وحدة الهدف. وجميع هذه النشاطات تعطينا الصورة الكاملة للهيئة، المتمثلة بالخدمة الإعلامية للجمهور.
- 4 - الحد وصول على النتائج، وتحقيق الأهداف هو الأهم، هذا يعني إذا توقف العمل في دائرة أو قسم توفقاً أنياً أو جزئياً، لا يعني توقف عمل الهيئة ككل.

5 - الهيئة كوحدة واحدة تتفاعل جميع وحداتها مع بعضها البعض داخلياً، وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها خارجياً، هذه البيئة هي الفئة الم ستهدفة للرسالة الإعلامية للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

ولننظر كيف يتم العمل في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، من منظور نظرية النظم. لنأخذ مثلاً على ذلك تغطية حدث معين، مؤتمر صحفي، تغطية مواجهات مع الاحتلال وغيرها الكثير. من خلال متابعة الإدارة العامة للأخبار، وما يدور حولنا من مستجدات، تتحدد طبيعة الأحداث التي سيتم تغطيتها في ذلك اليوم. يتحدد الزمان والمكان للحدث، نحتاج لمذيع لمتابعة الحدث وتغطيته وكتابة المادة الصحفية، هذا تحدد دائرة المذيعين، نحتاج لمصور مع آلة تصوير، تحدد دائرة التصوير، نحتاج لمهندس صوت، مع نظام للأصوت وميكروفونات، وكل ما نحتاجه من احتياجات، تحدد دائرة الصوت، نحتاج لوسيلة نقل و سائق تحدد دائرة الحركة، إذا كان الحدث بحاجة لإضاءة، نحتاج مهندس إضاءة تحدد دائرة الإضاءة.

تغطية بعض الأحداث تحتاج لوقت أطول، نحتاج لتوفير وجبات طعام للطواقم، توفره دائرة الإنتاج، وقد نحتاج للنوم خارج المحافظة، فنحتاج حجز غرف للمبيت، أو تهيئة المكان للمكوث فترة طويلة، هذا تحدد دائرة الإنتاج أيضاً. انتهى الحدث وعدنا إلى مقر الهيئة، هذه المادة الصحفية سندخل النشر القادمة، بعد ساعتين على سبيل المثال، هنا نحتاج تحريرها، وإدخالها للنظام لنعمل منها مادة صحفية صالحة للبت، نحتاج لمحرر للصورة وعمل المونتاج اللازم وتجهيزها للبت. هذه المادة قد تكون خبراً، تقريراً، مقابلة، أو أي شكل صحفي آخر، هذا هو التكامل في العمل من أجل وحدة الهدف والنتائج، حسب نظرية النظم. الم شاهد لا يرى كل هذه العمليات، هو فقط يرى المنتج النهائي والذي قد تكون مدته دقيقتين أو ثلاث دقائق فقط، في هذا المثال، نرى كل العمليات الإدارية، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

يهدف الإنتاج الإعلامي إلى تقديم خدمة إعلامية للجمهور، فمهما تعددت أشكاله تبقى الاحتياجات ذاتها، ولكن المختلف كيفية إدارة العمليات من وجهة نظر المنفذين.

2.1.2 النظرية الموقفية

من أهم أهداف الإدارة في المؤسسات، هو تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلعة أو خدمة تتوافق مع حاجات ورغبات الزبون. العمليات التي تقوم بها الإدارة من أهم سماتها التغيير، ونتيجة لذلك يحدث التطور. هذه الحالة بحاجة لمتابعة ودراسة وتحليل وإيجاد الحلول لأي مستجد خلال سير العمل. القائد أو المدير الناجح هو من لديه القدرة للتعامل مع التغيير. والتغيير، يتطلب قراراً سريعاً لحل المشكلة الطارئة في مكانها وزمانها دون تأخير. هنالك أحداث لا تنتظر وقتاً طويلاً لتقديم الحلول لها.

تعدد رواد النظرية الموقفية، وتعددت آراؤهم حولها. يعد فيدلر أبرز رواد هذه النظرية والمؤسس الحقيقي لها، يقول فيدلر: إن عناصر الموقف تتلخص في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، وطبيعة العلاقة التبادلية، والتحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة المواقف (ال قماش، 2020).

هيربرت سايمون أيضاً من أبرز قادة النظرية الموقفية، تقول الباحثة وداد سعدي، في الستينيات من القرن الماضي، النظرية الموقفية تلخص الفكرة الأساسية، على خلاف رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، ليس هنالك تنظيم مثالي أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف، بل هنالك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل، ويجب التكيف معها (سعدي، 2021).

وترى الباحثة آل قماش، أن النظرية الموقفية تتميز بديمقراطيتها وحريتها، فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد، وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظروف ما، قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالارتباط بالسمات الشخصية، هو ارتباط نسبي يظهر بموقف أو ظرف قيادي معين (آل قماش، 2020).

النظرية الموقفية من أهم النظريات الإدارية الحديثة، قدمها الباحثون كأحد الحلول الإدارية لما يواجهه المديرون في المؤسسات، وتشير النظرية أن ليس هنالك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليست هناك صفات معينة يجب توافرها في المدير، ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية الإدارة حسب طبيعة الموقف. وحسب النظرية الموقفية، يتوقف النمط الإداري على نوع القائد، نوع الجماعة، وطبيعة الموقف. وما يميز مديراً عن غيره، هو مقدرته على إظهار معرفة أفضل وأكثر من غيره في موقف معين (الحكيم، 2016).

3.1.2 أهمية القيادة الموقفية

يرى الباحث مكي (2009) أهمية القيادة الموقفية:

- 1 - الوقوف موقف الناقد من فكرة، أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
- 2 - تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- 3 - التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة للظروف.

4.1.2 أهداف القيادة الموقفية

تقدم الباحثة عثمان (2018) أهداف القيادة الموقفية وهي:

- 1 - الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
- 2 - معالجة الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.
- 3 - تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، تترتب عليه نتيجة ما).

4 - الحرص على تزويد المدير بأدوات تساعده على تنمية مهاراته الفنية والإنسانية والفكرية.

5 - تقديم المدخل الموقفي كنموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.

6 - سهولة فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف العملية.

يضيف الباحث، أن نسبة كبيرة من طبيعة عمل الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفل سطينية متغيرة، هنالك مواقف سواء أكانت في الداخل أو الميدان تتطلب قراراً فورياً، ومثال ذلك، عندما يكون المصور في الميدان، تتسارع في نفسه التساؤلات التالية: هل أصور هذا المشهد أم لا؟ هل أتقدم أكثر باتجاه الحشود والمواجهات أم لا؟ هل أغير موقعي كمصور أم لا؟ كل ذلك يتطلب قراراً فورياً. المراسل يكون بنفس الموقف في تغطيته لأي حدث، فيكون له عدة تساؤلات من أين أبدأ، كيف أبدأ، من أستضيف، أقابل الضيوف في بداية الحدث أم في النهاية أين أفق هنا أم هناك؟ وتكون القرارات أ صعب في حال الخروج على الهواء مباشرة حيث تكون القرارات أسرع . المخرج يواجه مواقف تتطلب القرار الفوري والحاسم، هل أغير طبيعة البث؟ هل أقطع البث وأقدم ما هو عاجل أم لا؟ أو في حال حدوث أحداث طارئة، ودخول قوات احتلالية إلى مكان معين أو مواجهات. هناك الكثير من المواقف التي تحتاج لقرار فوري، والتنفيذ مباشرة بشكل يومي. يذكر هنا أن القائد الإداري يجب أن تتوفر به سمات مختلفة ومن أهمها الشمولية المهنية.

2.2 إعادة هندسة العمليات الإدارية

1.2.2 ظهور مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

الهندرة أو " عملية إعادة هندسة الأعمال " Business Reengineering" كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering)، وقد ظهرت الهندرة في بداية تسعينيات القرن الماضي، حيث قامت مؤسسة ماساتشوستس لتكنولوجيا المعلومات بإجراء بحث بعنوان الإدارة في عام 1990، كان الهدف منه معرفة دور التكنولوجيا في المؤسسات في ذلك الوقت. وقامت مؤسسة أخرى، سي أس سي (CSC) للخدمات الاستشارية ببحث لفحص طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا وتغيير المؤسسة. في العام ذاته قام دفينبورت وشورت بنشر مقالة بعنوان " الهندسة الصناعية الجديدة" تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المؤسسة. ثم تم نشر مقالة هامر بعنوان "إعادة الهندسة"، ومن بعدها انتشر مفهوم إعادة الهندسة في مجال الفكر الإداري الأمريكي بعد ما قام مايكل هامر وجيمس شامبي بنشر كتاب في إعادة الهندسة بعنوان "إعادة هندسة المؤسسة" (جمعة، ونور الهدى، 2020).

2.2.2 تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة

استخدم الباحثون العرب لفظ (الهندرة) للتعبير عن (Reengineering Business) وهو لفظ مشتق من دمج جزء من لفظ كلمة (هندسة) وجزء من لفظ كلمة (إدارة). أما اللفظ الإنجليزي فيتألف من مقطعين (Re) ومعناها (ثانية من جديد)، والشطر الثاني (Engineering) والتي

تعني (هندسة) ولهذا فإن كلمة (Reengineering) يقصد بها (الهندسة من جديد أو إعادة الهندسة) والذي هو ترجمة لمصطلح (Reengineering) (جمعة، نور الدين، 2020).
الهندرة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، تباينت التعريفات من باحث لآخر كل حسب توجهاته،
نعرض هنا بعض هذه التعريفات ومنها الآتي:

عرف هامر وشامبي كما ورد في دراسة، البحري " البدء من جديد من نقطة الصفر، وليس إصلاح الوضع القائم وترميمه، أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لايعني الترفيع للثقوب لتعمل بشكل أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (Hammer&Champy,1990:14) (البحيري، 2015).

ويعرفها Fragofo بأنها " إعادة تصميم سريع وجذري في العمليات الاستراتيجية لإضافة قيمة. بل هو أيضا إعادة تصميم النظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تدعم العمليات لتحسين سير العمل والإنتاجية للمنظمة (Fragofo,2015).

يضيف بيزان أنها، و سيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية التي تركز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، بهدف إحداث تحسين جذري وسريع لإنجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن والعملاء (بيزان، 2018).
أما ديسلر فقد عرفها بأنها، إعادة تصميم العمليات وإعادة ما تكون من خلال دمج خطوات يستخدم فيها فريق عمل صغير من مراكز وظيفية متعددة تكنولوجيا المعلومات، لأداء عمل كان سابقا يتم عن طريق سلسلة من الدوائر أو الأقسام (Dessler,2015).

في حين الحميدي وآخرون عرفوا إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة بأنها " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تدسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والسرعة" (الحميدي، وآخرون، 2016).

وتعرف رنيا جاسر أبو عوض الهندرة أنها " إعادة التفكير من نقطة الصفر لتحديد المشكلة وتتبعها والوصول إلى الهدف المنشود من حيث الكفاءة والدقة وتقليل التكلفة والوقت (أبو عوض، 2014).
ويعرف نور الدين مزهودة الهندرة بأنها: "إعادة هندسة العمليات الإدارية هو أسلوب إداري يقوم على أساس إحداث تغييرات جذرية وليست طفيفة في مختلف العمليات الإدارية للمنظمة بما يسهم في تطوير أدائها من حيث تخفيض التكلفة، تدسين جودة المنتجات والخدمات، السرعة العالية في أداء الأعمال (مزهودة، 2018).

ويرى الباحث أن الهندرة هي فكر إداري حديث للتغيير والتطوير، من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية في المنظمة بشكل جذري وإبداعي، والذي يهدف لابتكار حلول خلاقة لتحقيق

أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وتقليل التكلفة والتنافسية العالية، وتقديم مستوى أفضل من الجودة والخدمة بأقصى سرعة وقت، وزيادة الإنتاجية، وخلق شراكات، وفهم المتغيرات في السوق والاستجابة لها، كل ذلك بمساعدة استخدام التكنولوجيا الاستخدام الأمثل، وجعل الإنسان هو الأساس في عملية الهندسة.

3.2.2 مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

ذكر الكرمي (الكرمي، 2012) مبادئ هندسة العمليات الإدارية:

- 1 - التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- 2 - معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.
- 3 - التعامل مع الموارد في جميع أعضاء المنظمة.
- 4 - إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى الزبون.
- 5 - وضع نقطة القرار حيث يُنجز العمل.
- 6 - الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- 7 - معرفة نقاط الضعف، نقاط القوة ، الفرص، والتهديدات في المنظمة (التحليل الاستراتيجي).

4.2.2 أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية لها أهمية كبيرة للمنظمات، وتتمثل في تقديم المنظمات وإزالة الصعوبات وإبداع الحلول الجذرية للمشكلات داخل المنظمة أو خارجها، ويمكن إجمال أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالنقاط التالية حسب ذكر مزهودة (2018).

- 1 - إن دمج الوظائف المتخصصة في تقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديمها.
- 2 - تحويل العمليات والوظائف البسيطة إلى عمليات مركبة يتولى القيام بها فريق عمل متكامل ومن ثم ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود.
- 3 - تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى إعطاء الأفراد استقلالية في تأدية الأعمال بدلا من الرقابة المستمرة، وبهذا يمكن للعاملين الأخذ بالمبادرات الشخصية التي تؤدي إلى الإبداع والإبتكار في تنفيذ العمل.
- 4 - اعتماد إعادة هندسة العمليات الإدارية يشجع المؤسسة على تعليم موظفيها، وتدريبهم، بغية تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم وتوسيع مداركهم.
- 5 - تغيير نظام المكافآت من النظام التقليدي المبني على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في العمل، إلى نظام مكافآت مبني على أساس النتائج، وكذلك نظام المكافآت الجماعية المبني على الفرق في العمل في إنجاز مختلف المهام والوظائف.
- 6 - بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تتغير بعض المفاهيم الداخلية في ثقافة المنظمة.

7 - يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي ومن ثم المشاركة في اتخاذ القرار .

5.2.2 فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

يرى الباحث داود وآخرون (2020) أن تطبيق الهندرة يحقق مجموعة من الفوائد وهي كالآتي:

- 1 - دمج الوظائف المتداخلة في وظيفة واحدة وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصص الواحد في مكان واحد وهذا يترتب عليه توفير في الوقت وتخفيض الكلفة وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
- 2 - المهام تتحول من أعمال بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق العامل.
- 3 - استقلالية العاملين تزداد في أداء المهام، إذ يتم تشغيل القادرين على المبادرة وتأسييس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- 4 - تغير الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالزبون هو من أولويات العاملين.

ويضيف الباحث صلاح الدين (2020) على ما سبق من فوائد وهي:

- 1 - التقليل من الحاجة إلى مطابقة المعلومات، ويتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليل يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة.
- 2 - الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تتمكن التنظيمات التي تطبق الهندرة من الجمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت ذاته تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.
- 3 - خفض مستويات الرقابة والمراجعة، حيث تعمل الهندرة على اتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، ويعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة، عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء أو النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية.

6.2.2 المنظمات المعنية بإعادة هندسة العمليات الإدارية

يوضح الدجني (2013) أن المنظمات التي تكون معنية بالهندرة وهي كما يأتي:

- 1 - المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية.
- 2 - المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد، ولكن هنالك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، كتناقص حصتها السوقية في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، الإنخفاض التدريجي في الأرباح، وإنخفاض قيمة

الأسهام، هذه المنظمات تصارع من أجل البقاء، ولا تمتلك القدرة على المنافسة وما سيطرة التطور المتسارع بشكل قوي، وتحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها.

3 - المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتمتلك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاعاً تدريجياً في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في التكاليف التشغيلية، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات أو منتجات، هذه المنظمات بحاجة للهندرة، لتتمكن من البقاء في القمة، وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

ويرى الباحث أن المنظمات التي بحاجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، هي المؤسسات التي بها سوء إدارة، وعدم توظيف الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة، وأيضا المنظمات التي تميزت بجودة خدماتها ونجاحها، هنا الهندرة ضرورية ليس فقط لتستمر المنظمة بنجاحها، ولكن إعادة هندسة عملياتها للسيطرة على عدم ارتفاع تكاليف عملياتها.

7.2.2 منهجية ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

قدم المهتمون والباحثون مناهج، وأساليب مختلفة للهندرة، ولكن غالبية الدراسات توافقت على مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية لمفهوم الهندرة، وهذه المراحل تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية (صلاح الدين، 2020).

1 - التصور والتحديد: يتم وضع جميع المشاكل على السطح، لإقناع العاملين والإدارة بضرورة التغيير. تأتي بعدها موافقة الإدارة ودعم المبادرة، ومن ضمن الاستعدادات، تحضير الفريق وتدريبه على خطوات الهندرة، ويفضل أن يكونوا من المستشارين والأخصائيين. يستعد الفريق بعد اختياره لوضع خطة زمنية محددة وخطوات ومهام واضحة.

2 - التشخيص: في هذه المرحلة يتم تحديد وتشخيص العمليات التي يراد إعادة هندستها، بوصفها المرتكز للمشروع، وهذه المرحلة فيها مهام منها: دراسة العمليات، تحليل الأنشطة التابعة للعمليات، دراسة العملاء، دراسة العاملين والأدوات والمعلومات، دراسة العوامل المؤثرة، ومن ثم تحديد من هم المسؤولون عن عملية الهندرة.

3 - إعادة التصميم: تهتم هذه المرحلة بالتصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام، بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري، ويحقق نتائج إيجابية للغاية، ومن أهم المهام في هذه المرحلة، تحليل وفهم العمليات، تحليل خطوات سير العمل، تحديد أنشطة القيمة المضافة للعملاء، المقارنة مع منظمات أخرى، للحصول على أفكار جديدة للتطوير، تحديد المشاكل وتحديد البدائل والاحتمالات المختلفة، وأخيراً إعادة التصميم الفني والاجتماعي، بحيث يتم مراعاة العامل الفني، وأيضا الأبعاد الإنسانية والاجتماعية، من خلال قبول الناس والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

4 - التطبيق: المرحلة الأخيرة التي بها يتم تطبيق، وتنفيذ التصميم الذي تم التوصل إليه، وفي هذه المرحلة عدة مهام يقوم بها فريق الهندرة.

5 - التحليل الشامل: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحليل نتائج أداء المنظمة للعمليات التي عملت على هندرتها، وعمل مقارنة مع العمليات السابقة، لنحصل على النتيجة إما نجاح العمليات وإما فشلها.

8.2.2 القائمون على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

ورد في دراسة الكرمي (2012) أن الأفراد هم الذين يقومون بالهندرة وليس التنظيمات وهذه الجهات هي:

- 1 - قائد العملية: وهو من كبار المسؤولين التنفيذيين، ويقوم بتبني وتشجيع الجهود الكلية للهندرة.
- 2- صاحب العملية: وهو المدير المسؤول عن تطبيق الهندرة في مجال أو في نطاق العمليات التي تم اختيارها للهندرة.
- 3 - فريق الهندرة: مجموعة الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها.
- 4 - اللجنة الموجهة: لجنة من كبار المديرين الذين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبة تطبيقها.
- 5 - القيصر (منسق الهندرة): الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة بالشركة والتنسيق بين المشاريع المنفصلة.

9.2.2 عوامل النجاح الحاسمة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

نجاح عملية الهندرة، كما يذكرها العتيبي والحمامي، التي وردت في دراسة، صلاح الدين (2020) أي منظمة تحتاج متطلبات أساسية، وعوامل حاسمة في إنجاح مسيرتها، وتحقيق أهدافها وهذه العوامل هي:

- 1 - الاستراتيجية، الطابع الاستراتيجي يجب أن يكون هو السائد في عملية الهندرة، فبرنامج إعادة الهندرة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف والاستراتيجية للمنظمة.
- 2 - قناعة الإدارة العليا والتزامها بالهندرة ضرورة، لنجاح عملية الهندرة، وهذه القناعة تظهر في تخصيص الموارد اللازمة، لتنفيذ البرنامج ومتابعة تنفيذه.
- 3 - تمكين العاملين، لا يمكن لأي عملية هندرة أن تتجح بدون وجود العامل البشري، والتأكيد على وجوده، حيث يتم تخويل العاملين باتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، والتخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والتمكين يهدف إلى رفع المستوى الوظيفي، وتطوير العاملين، ليصبحوا ذوي مهارات متعددة. ويوجد علاقة قوية بين دعم كفاءة وفاعلية الأداء، والإنتاجية في منظمات الأعمال، وبين الثقة في نفوس العاملين والرضا الوظيفي.

4 - الاتصال، هو عنصر أساسي ومهم لتنفيذ عملية الهندرة، وتبني التغييرات المصاحبة لها، تحتاج المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية إلى أن تبني قنوات اتصالية فاعلة، داخل المنظمة مع ذوي المصالح، لضمان سير وتنفيذ الهندرة بشكل فعال، لتوصيل تصور واضح عن التغييرات التي ستحدث في بعض أو كل العمليات الإدارية داخل المنظمة.

5 - الاستعداد للتغيير، هو التحدي الأكبر والأساسي، من بين العوامل التي تسهم في إنجاح عملية الهندرة عند التطبيق في المنظمات، وقبول وتبني الاستعداد للتغيير، يتضمن عدم الرغبة في البقاء على الوضع الحالي، وإدخال قيم وممارسات جديدة في البناء التنظيمي، وثقافة المنظمة التي تشمل مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى أفراد المنظمة.

6 - دور وأهمية تكنولوجيا المعلومات، هذا حصل بسبب التطور المتسارع في بيئات المنظمات. إن تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة، واستراتيجية في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، لتزويد حجم المعلومات المتدفقة على المنظمة داخليا وخارجيا، إن قناعة الإدارات بمستوياتها المختلفة بتطبيق التكنولوجيا في تنفيذ أعمال المنظمة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي لبناء عمليات جديدة، بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم.

10.2.2 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في الهندرة من خلال الجوانب الآتية:

تذكر دراسة صلاح الدين (2020) هذه الجوانب.

1 - الاعتماد على الإنترنت في تحديث المعلومات المستمر، من خلال البريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات وحلقات النقاش.

2 - التحول من قاعدة البيانات، ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات يساعد الموظفين على أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد.

3 - الاستفادة من الاتصالات السلكية واللاسلكية، حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في الوقت ذاته. التحول من مركزية القرار إلى شبكة القرارات.

4 - الاتصال والتواصل الفوري والتفاعل وإرسال التقارير مباشرة.

5 - التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء، إلى الاتصالات الموضوعية الفاعلة والتفاعلية.

6 - التحول من مراجعة الخطط دوريا إلى مراجعة الخطط تلقائيا.

7 - التحول إلى استخدام البرامج والتطبيقات لمساعدة الزبائن في الحصول على الخدمات.

8 - القيام بأعمال جديدة لم تكن متاحة من قبل، مثال ذلك المؤتمرات وحلقات النقاش والاجتماعات عن بعد، والتدريب.

9 - المساعدة في وضع وتصور حلول لمشكلات من المتوقع حدوثها.

11.2.2 المعوقات والقيود التي تؤدي إلى فشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

المنظمات بمختلف تشكيلاتها تسعى إلى الديمومة والاستقرار والحفاظ على التنافسية في السوق، الهندرة هي أحد الأساليب الأساسية التي يتم تطبيقها لنجاح المنظمة، ولكن هناك عوامل تساهم في فشل عملية الهندرة كما يعدها الإبراهيم (الإبراهيم، 2018).

- 1 - تحقيق تحسينات ملحوظة في دائرة على حساب دوائر أخرى.
- 2 - ضيق الوقت اللازم لإجراء تحسينات على العمليات.
- 3 - عدم وجود تشخيص واضح للمشاكل التي تواجه العمليات.
- 4 - قلة التدريب على العمليات الجديدة.
- 5 - مستخدمو النظام يرفضون التطوير ويعارضون التغيير.
- 6 - البيئة التكنولوجية غير مناسبة للتطوير المتوقع.
- 7 - عدم قناعة الإدارة العليا بعملية الهندرة وعدم تقديم الدعم اللازم.
- 8 - غياب التحفيز المقدم للعاملين، لتحقيق تحسين على العمليات.

3.2 الأداء المؤسسي

1.3.2 تعريف الأداء المؤسسي

يعرف الأداء من الناحية اللغوية، بأنه (أدى) الشيء قام به أي (تأدى): أنجز (الأداء) ومصدره التأدية، أي قضاها، فهو يعني، "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة." فلفظ الأداء هو القيام بالمطلوب في وقته المخصص، في مقابل القضاء الذي هو اصطلاح خاص يعني القيام بالفعل المطلوب، خارج وقته المخصص، (المعجم الوسيط).

وأيضاً الأداء في اللغة: إيصال الشيء، وإتمامه وقضاؤه. أو إخراج الحروف من مخارجها. والأداء مقياس لما تم إنجازه أو تقديمه، بواسطة نظام أو شخص، أو فريق، أو عملية، أو خدمة. والأداء هو نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة (معجم المعاني).

أما التعريفات التي وردت في دراسة الحلاييه (2013) فالأداء يعرفه محمود سلطان، "هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام التي تسير إلى درجة التحقق المكونة لوظيفة الأفراد"

ويعرف حنفي سليمان "الأداء بأنه تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساهم على الوصول إلى الأهداف المرسومة". إذ تنتج من التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات، للوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ويشير عبد الفتاح بوخمم، أن الأداء هو الناتج الذي يحققه الفرد على قيامه بعمل من الأعمال، كما أنه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة، بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة، وهو

نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخطط له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ويضيف عبد الرحمن توفيق، الأداء أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتدسين الأداء التنظيمي، من خلال الربط والتوفيق بين الأهداف والنتائج، كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب.

ويرى الباحث أن الأداء المؤسسي: هو تقديم ما هو مستحق بشكل فردي أو جماعي، وتكامل جميع الأعمال في الهيئة، بتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (المدراء والموظفين)، والخارجية (المتلقين للخدمات المقدمة). والأداء في الهيئة هو تنفيذ كل الأعمال وكل المسؤوليات بكفاءة وفاعلية، لتحقيق أهداف الهيئة والتي يتم تقييمها سواء خلال أداء المهمة، أو بعد انتهائها، بشكل إيجابي أو سلبي.

2.3.2 مكونات الأداء المؤسسي

يرتبط الأداء بفعالية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، كما ورد في دراسة ناشاش (2020) ومن ذلك:

1 - الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد، سواء هذه الموارد بشرية، أو مادية، أو معلوماتية، لذلك الإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي لضياح موارد المؤسسة بأنواعها. المدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة. والكفاءة: يعرفها الباحث أحمد ماهر، كما ورد في دراسة الناشاش، هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتعني كذلك تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة ذات كفاءة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

2 - الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف، تحقيق أقصى ربح، والتوسع في الأسواق، ورضا العاملين. والفاعلية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف، في ظل الموارد المحدودة المتاحة، كما تعرف أيضا "بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة"

3 - الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة، باستخدام أقل موارد ممكنة، وهذا يعني مشروعاً ذا كفاءة، إذا تحقق الاثنان معاً (الفاعلية والكفاءة). فالمشروع منتج، فالإنتاجية هي بمثابة مقياس الكفاءة، وتعرف بأنها نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات، لذلك فإن الفعالية والكفاءة، هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

4 - الأهداف: الخطة الناجحة تتضمن قائمة من الأهداف الاستراتيجية، أو أداء العمل اليومي للمؤسسة التي تسعى لتحقيقها كحالات نهائية.

3.3.2 قياس الأداء المؤسسي

المؤسسة عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية أو الخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض، و وضعت داخل الإدارات، وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء.

لتحديد جودة الأداء في مؤسسة ما يجب اختيار أهداف للتركيز عليها، لتطوير وتحسين أدائها، وتلك الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة. الجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها، عندما تكون مدعومة من القيادة العليا، والرغبة لدى الإدارة في التطوير والتحسين المستمر وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، حيث لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة، والفرق هو مستوى الأهداف، حيث نجد في الأداء الفردي تركيزاً على أمور بعينها، من أجل تطويرها وتحسينها، أما في حالة تطوير الأداء المؤسسي فنقوم بتقسيم شامل لأداء المؤسسة، على المستوى الاستراتيجي وما تلمح إليه في المستقبل (فيصل، 2015).

قياس الأداء المؤسسي يعبر عن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً (بالحاج، 2012). والأداء المؤسسي هو تعبير كمي لكفاءة وفعالية أنشطة المنظمة، كما يمكن من خلاله ترجمة أهداف المنظمة إلى حقائق (Viara&Alexei,2010).

كما يتمثل الهدف الأساسي لقياس الأداء المؤسسي، في قياس نتائج أعمال المنظمة، والتأكيد أن النتائج الفعلية مطابقة لما هو مخطط له، للتعرف على إذا كان هنالك انحرافات بين النتائج الفعلية، والمخططة، ولوضع حلول لعلاج الانحرافات والتغلب عليها (Koubaa,2011).

أما تقييم الأداء المؤسسي فيعني أن تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز خلال فترة زمنية معينة، لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعية مسبقاً، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتتمكن المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف، في جميع وظائف الإدارة: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والإشراف، والتوظيف، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب (العموش، 2016).

الخطوات الأولى لتحسين الأداء المؤسسي، هي عملية تقييم الأداء التي تبدأ بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، من جميع القطاعات المعنية، إذا تحدثنا عن تقييم الأداء في قطاع ما، حيث يتم أخذ عينات من ذوي العلاقة، مدراء ورؤساء أقسام وموظفين، بالإضافة إلى أخذ عينات من المراجعين والمتعاملين مع الوزارات والدوائر، ليتم تحليلها وتحويلها إلى معلومات يستفاد منها.

تبدأ بعدها عملية مقارنة مع الخطة والمعايير المحددة مسبقاً، علماً بأن القطاعات الحكومية لا تهدف إلى تحقيق الربح في غالب الأحيان، بل إلى تقديم الخدمة والمنافع العامة للمواطنين، وهذه من الصعب قياسها، إذ إنها غير معدودة، مما يعني عدم وضوح الأهداف العامة والتشغيلية بشكل دقيق، وبالتالي قد يكون من الصعب إيجاد معايير كمية دقيقة، تعبر عن الأداء العام للوزارات أو

الدائرة المعنية بدقة و شمول، لذلك لا بد من تطوير معايير و صافية، وهذه يمكن استنباطها بأعداد كبيرة (الأكلبي، 2018).

عملية تقييم الأداء المؤسسي وتحسينه، ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطور الإداري؛ إذ إن الهدف العام والأساسي للتقييم هو الإصلاح، فمخرجات التقييم يمكن توظيفها كمدخلات أساسية للتطوير الإداري التي تقضي إلى نتائج، تؤدي إلى ضرورة إعادة النظر بجدوى إستمرارية بعض الوزارات والدوائر العامة، وأيضا إعادة النظر في مدى ملاءمة الأنظمة الإدارية بكل حيثياتها ومفرداتها المتبعة في معقل العمل، يضاف إلى ذلك ضرورة إعادة النظر في القوى العاملة، من حيث توزيعها على القطاعات المختلفة، لتحقيق الاستخدام الأمثل، وأيضا مدى الحاجة إلى تأهيل القوى العاملة، وتصميم البرامج التدريبية المناسبة، وبشكل عام يمكن الاستناد على نتائج التقييم الدوري، لإحداث التحسينات المستمرة على الأداء العام، وهو ما يعرف بنظام التحسين المستمر في الجودة (جمال، 2018).

4.3.2 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

الأداء متغير؛ لأن هنالك عوامل كثيرة تؤثر عليه، وهنا يمكن الإشارة إلى عدد منها، كما وردت في دراسة الطاهر (2019)، وجاءت على شكل تساؤلات:

- 1 - التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح، وتم تعميمها على الجميع؟
- 2 - الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين، تشجع الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
- 3 - المصادر: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
- 4 - المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- 5 - التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء؟
- 6 - القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسمية والنفسية؟
- 7 - تصميم العمل: هل هنالك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هنالك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقية؟

المبحث الثاني

الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

1.4.2 التعريف بالهيئة

كتب الدكتور عبد الله تايه، في كتابه الإعلام الثقافي في الإذاعة والتلفزيون: "الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" مؤسسة وطنية عامة، تشكل جزءاً أساسياً وهاماً في البنية الوطنية العامة للمجتمع الفلسطيني، على طريق تلبية حقوقه الأساسية في التحرر والاستقلال وقيام دولته المستقلة على أرض الوطن، (تايه، 2006).

وقد وردت مشروعية إقامة الهيئة، فلسطينياً، بقرار يحمل رقم (4566) الصادر بتاريخ 1993/7/6 عن سيادة الرئيس الراحل ياسر عرفات، كما وردت مشروعية الحق الفلسطيني في امتلاك محطتي بث إذاعي وتلفزيوني في إحدى بنود اتفاقية "إعلان المبادئ" الموقعة بين "منظمة التحرير الفلسطينية" والحكومة الإسرائيلية، يوم 13 أيلول 1993، مؤكدةً بذلك على أهمية قيام الهيئة، لتؤدي دورها الهام في بناء الاستقرار والسلام العادل والشامل.

2.4.2 الرؤية للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

ثمة حاجة لإعادة بناء وتماسك المجتمع الفلسطيني، من خلال تطوير القدرات، وتشكيل الوعي الجمعي والفردية، ليصبح قادراً على الصمود، وتحقيق أهداف الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال وبناء الدولة.

وانطلاقاً من الوعي بمتطلبات الإعلام الجديد، والتطور المعرفي والتقني، فإن هيئة الإذاعة والتلفزيون تقدم نفسها كوسيلة إعلام للوطن والمجتمع، تطرح القضايا المختلفة بمسؤولية وشفافية، وتستجيب لحقيقة الانتقال إلى طور السلطة والدولة.

تلتزم الهيئة بالتعدد الثقافي والسياسي، وحرية التعبير والانفتاح، وذلك انسجاماً مع البرنامج السياسي والنظام الأساسي ووثيقة إعلان الاستقلال، وتراث الشعب الفلسطيني وثقافته الوطنية. وتعنى الهيئة بالشؤون الفلسطينية في الداخل والخارج، وتطرح قضايا المجتمع بموازاة همم الوطني، وتستوعب استحقاقات التغيير والتحولات، وتولي أهمية لاحتزام القانون والنظام والعمل المنتج، كما تضع في مركز اهتماماتها اكتساب مصداقية وثقة الفئات الأوسع من المجتمع، من خلال تقديم المعلومة، ومساءلة الذين في موقع صنع القرار، ورفع شعارات السرعة والدقة والموضوعية أثناء نقل الوقائع ومعالجتها.

وترى الهيئة أن رافعة عملها الكبرى، هي المستوى الثقافي الذي يضم أبرز المثقفين والمبدعين والمفكرين والفنانين، الذين يساهمون في وضع البرامج وإطلاق الحوار. والهيئة معنية بمشاركة كافة ألوان الطيف السياسي، والمجتمع المدني، في أداء رسالتها الإعلامية،

وستكون بوصلتها المصلحة الوطنية العليا وحاجة المجتمع. وهي تعارض كل نزوع للسيطرة على الإعلام الرسمي، وكل محاولة لوضعه في قالب أيديولوجي شمولي تعسبي. وتؤكد حرصها على استمرار أداء رسالتها كإعلام وطن ومجتمع، رسالة لا تتغير بتغير الاتجاه المركزي في السلطة والمنظمة (تايه، 2006).

3.4.2 الوضع القانوني للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

صدر قانون ينظم عمل الهيئة كمؤسسة عامة، ذات استقلال ذاتي ولائحة إدارية ومالية تتسجم مع وظيفتها وتوجهاتها.

توحيد الإطار القانوني الناظم لـ "قطاع المرئي والمسموع"، من خلال إيجاد بيئة قانونية تتعامل مع "حرية التعبير والوصول إلى المعلومات" كحق طبيعي لكل مواطن، وقانون حقوق "الملكية الفكرية"، والالتزام باحترامها وتطبيقها ووضع حد للانتهاكات. وضع نظام داخلي للهيئة، يتعامل مع المسمى الوظيفي الفعلي (مذيع، مصور، مخرج، مهندس، مدير فني، مقدم برامج)، والاحتفاظ بالحقوق التي يؤمنها قانون الخدمة المدنية للعاملين، وتوفير الحصانة الكاملة للعاملين في مجال الإعلام.

اعتماد مدونة السلوك الخاصة بالإعلاميين في إطار "هيئة الإذاعة والتلفزيون" ومختلف العاملين في إطار الإعلام، وبخاصة البند الذي ينص على عدم التشهير أو التحريض على العنف والكرهية ضد أي شخص أو مؤسسة، على أساس النوع الاجتماعي، أو العرق أو الدين أو الانتماء السياسي.

4.5.2 الشكل الإداري للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

اعتماد مرجعية مهنية إعلامية (مجلس إداري منظم بقانون ولوائح وبمدة زمنية، له صلاحية اتخاذ القرارات بالاستناد إلى أسس ومعايير مهنية، ويكون معنياً بإعداد البرامج السياسية والإخبارية والاجتماعية والثقافية، يتشكل من إعلاميين وأكاديميين وأصحاب خبرة ومصداقية، وفنيين وخبراء في الإدارة، ويكون رئيس المجلس الإداري هو رئيس هيئة الإذاعة والتلفزيون). وضع قانون إداري ومالي خاص بـ "هيئة الإذاعة والتلفزيون"؛ واعتماد المسميات المهنية بدلاً من مسميات ديوان الموظفين.

تشكيل لجان متخصصة، للبت في الاحتياجات الفنية، وشراء وإعداد البرامج، وإبرام العقود، بأفضل المواصفات الوثيقة بالحدثة.

إعادة تنظيم الموجودات والممتلكات، وتنظيم الأرشيف (قاعدة معلومات ضمن الأنظمة الحديثة).

5.4.2 الوضع المالي للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

البحث في صيغة مستقلة، لتأمين الدعم المالي للهيئة، من خلال ضريبة خاصة تضعها السلطة

على المواطنين، هذه الصيغة تجعل الهيئة المعنية باحترام دافع الضرائب، وتلبية حاجاته والارتفاع بذوقه.

التعاون مع مؤسسات الإنتاج والشركات الخاصة، وإبرام الاتفاقات معها. إخضاع الهيئة لرقابة ديوان الرقابة المالية والإدارية، ولجان الرقابة المنبثقة عن المجلس التشريعي.

6.4.2 الوضع السياسي للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

رفض القيود التعسفية الإسرائيلية التي تحد من قدرة الإعلاميين، وبخاصة الحظر على جميع الإعلاميين في قطاع غزة الدخول إلى الضفة الغربية ومدينة القدس، وكذلك وصول جميع الصحافيين من الضفة والقطاع إلى مدينة القدس، إلا في حالة الحصول على أذونات مسبقة من دولة الإحتلال، فالاعتداء على الصحافيين واعتقالهم وتعذيبهم والتعامل معهم بسياسة الترهيب والترغيب، وإغلاق المؤسسات الإعلامية، ومنع وصول الصحف أو حظرها، ومنع عمل المراسلين أو التغطية الإعلامية للأحداث، تشكل انتهاكات تُضيق الخناق على الإعلاميين، وتحرم المجتمع من أبسط حقوقه في المعرفة والرقابة عبر الإعلام الوطني. إن الاستقلال الذاتي، والرقابة المجتمعية، والتنظيم المؤسساتي، بالإضافة إلى حرية تعبير شاملة مقترنة بإرادة التغيير، هي عوامل مجتمعية، تؤدي إلى النهوض بالهيئة وقطاع الإعلام الوطني بأسره.

5.2 مراحل التطور التاريخي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

1.5.2 الإذاعة قبل عام 1948

بدأ الإعلام بأخذ دوره في ظل الحكم العثماني في فلسطين، في عام 1909م، ومع صدور أول قانون للمطبوعات والنشر، سمح بصدور العديد من المطبوعات والنشر التي أخذت دورها في عملية التوعية والتثقيف، ورغم توقف معظمها أثناء وبعد الحرب العالمية الأولى، إلا أن هذا القانون فتح مجالاً للعمل الصحفي والإعلامي.

ولما أصبحت فلسطين تحت الانتداب البريطاني، بعد قرار عصبة الأمم عام 1922م، تم إنشاء " محطة الإذاعة الفلسطينية"، التي تعد ثاني الإذاعات العربية عام 1936، بعد الإذاعة المصرية عام 1934م (أبو شنب، 2002).

أشرف الانتداب البريطاني على الإذاعة " صوت فلسطين" وأصبحت إذاعة القدس. بدأ البث في 1936/3/30 في القدس وكان اسمها (هنا القدس)، كانت تبث بثلاث لغات، العربية، الإنجليزية، والعبرية، هذه سياسة كل الإذاعات التي كانت تخضع للاستعمار البريطاني (أبو شنب، 2002) " هنا القدس" النواة الأولى لما جاء بعدها من إذاعات فلسطينية، في مختلف مراحل الصراع العربي الإسرائيلي، والتي انتشرت في بلاد عربية عديدة بعد النكبة عام 1948م، وهو عام قيام دولة

الاحتلال على أرض فلسطين. في 1948/4/2 انتقلت الإذاعة الفلستينية من القدس إلى رام الله، على إثر سقوط الجزء الغربي من القدس. وكانت رام الله مركز محطة الإرسال للإذاعة الفلستينية، وظلت تبث حتى توحيد الضفتين (الشرقية والغربية) لنهر الأردن باسم المملكة الأردنية الهاشمية سنة 1950م (وكالة وفا، 2021).

2.6.2 الإذاعة الفلستينية بعد عام 1948

أصبح الفلستينيون موجودين في الضفة الغربية وقطاع غزة بعد نكبة عام 1948. الضفة الغربية تم ضمها إلى الأردن، وغزة تم ضمها إلى مصر. عام 1950 أصبحت الإذاعة تبث من رام الله، لتكون إذاعة المملكة الأردنية الهاشمية من عمان والقدس. انتقلت الإذاعة من رام الله وتم افتتاحها عام 1959 من العاصمة الأردنية عمان. بعد حرب حزيران في عام 1967م توقف البث من محطة الإذاعة في رام الله، يذكر أنه لم يكن أي بث من قطاع غزة، خلال فترة الإدارة المصرية حتى عام 1967م (وكالة وفا، 2021).

انعقد المؤتمر الفلستيني الأول في القدس في الفترة من 5/28 إلى 6/2 لعام 1964، وحضره وفود عن الدول الممثلة لجامعة الدول العربية، وافتتحه الملك حسين في حينه. انتهى المؤتمر بمجموعة من القرارات أهمها: إعلان قيام منظمة التحرير الفلستينية، وتحديد أجهزتها ومؤسساتها اللازمة للعمل ومباشرة المهام ومنها: إنشاء محطة إذاعة في القاهرة باسم "صوت فلسطين صوت منظمة التحرير الفلستينية" (الموسوعة الفلستينية، 2016، ص314).

بدأ البث الفعلي لصوت فلسطين في الأول من شهر آذار عام 1965م، ظهرت إذاعة فلسطين في إطار إذاعة " صوت العرب" المصرية، وبعدها انتشر صوت فلسطين ضمن برامج عدد من الإذاعات، في عدد من الأقطار العربية، خاصة المضيئة للاجئين الفلستينيين. وأيضاً ظهرت إذاعة صوت فلسطين من خلال إذاعات مستقلة ناطقة باسم " منظمة التحرير الفلستينية" في عدد من الدول العربية خاصة الأردن وسوريا ولبنان (وكالة وفا، 2021).

3.5.2 الإذاعة الفلستينية بعد إتفاقية أوسلو عام 1993:

عادت قيادة منظمة التحرير الفلستينية إلى أجزاء من الأرض الفلستينية التي اذ سحبت منها قوات الاحتلال بعد اتفاق أو سلو بين منظمة التحرير ودولة الاحتلال الإسرائيلي. هذه الأجزاء من الأرض أصبحت تحت مسؤولية السلطة الوطنية الفلستينية، وبدأت بتأسيس وزارات ومؤسسات حكومية متعددة، لإدارة شؤون البلاد والسكان، في الفترة الانتقالية لمدة خمس سنوات، ومن ثم إعلان الدولة الفلستينية في العام 1999، (أبو شنب، 2002، ص7).

توضح رولا سلامه، السكرتيرة الأولى لرضوان أبو عياش، سلامه (2023)، بيت الشرق، مؤسسة مقدسية عملت على تقديم الخدمات لأهل القدس، في ظل الاحتلال، كان يدير نشاطاته الراحل فيصل الحسيني. ومكتب العرب للأصحافة، هو مكتب صحفي كان مقراً لنقابة الصحفيين،

وكان يدير نشاطاته الصحفية ر ضوان أبو عياش. هذان المكانان كانا مقربين للقيادة الفلسطينية ونقطة وصل بين الخارج والداخل، ولكن ظاهر نشاطاتهما خدمتي للمواطنين المقدسين، حتى لا يضيقهم الاحتلال. كان الحراك السياسي قد بدأ في مطلع التسعينيات من القرن الماضي، بقيادة الولايات المتحدة. نتج عن ذلك مؤتمر مدريد للسلام عام 1991 وكذلك اتفاق أوسلو عام 1993. كانت الفكرة الأولى للصحفي ر ضوان أبو عياش، قدم اقتراحاً بتأسيس هيئة إذاعة وتلفزيون تكون مقوماتها جاهزة مع دخول السلطة أرض الوطن، بالرغم من أن معالم الحراك السياسي لم تكن واضحة تماماً. بعد اجتماع المجلس المركزي في تونس، تم تكليف الصحفي ر ضوان أبو عياش رسمياً بتأسيس هيئة إذاعة وتلفزيون، سلامة (مقابلة شخصية، 2023).

ويضيف الباحث، أنه وفي الربع الثاني من عام 1994، تم العمل الحقيقي والفعلي بتأسيس هيئة الإذاعة والتلفزيون، على أرض الوطن، من خلال الإعلان عن تدريب كوادر لهيئة الإذاعة والتلفزيون. تم الإعلان عن مكان استقبال الطلبات، مكتب العرب لصحافة في مدينة القدس. تقدم عدد كبير استجابة للإعلان. تم اختيار مجموعة وهم نواة الإذاعة، مكونة من 12 شخصاً. كان أربعة منهم تقنيين وثمانية صحفيين. المجموعة بدأت التدريب في القدس في وادي الجوز، والهدف هو تشغيل إذاعة صوت فلسطين. وإذا عرفنا الشخص المؤسس، من وجهة نظر الباحث، فهو من تقدم بطلب لتوظيف، للجنة المكلفة باختيار مجموعة من المتقدمين، وتم قبول طلبه، وتمت مقابلاته، وشارك بالتدريب في وادي الجوز في مدينة القدس، وشارك في تجهيز الاستوديوهات الإذاعية في مدينة أريحا، وكان موجوداً يوم افتتاح الإذاعة الرسمي بتاريخ 1994/7/2، وشارك بأحداث ذلك اليوم، والجدول التالي يظهر هذه المجموعة:

جدول رقم (1.2) المجموعة التي أسست صوت فلسطين عام 1994

الرقم	الاسم	المهنة	بدء العمل
1	هادية مسعود	مهندسة	1994/7/2 مؤسس
2	رنا حمامي	فني صوت	1994/7/2 مؤسس
3	إسماعيل برغوثي	فني صوت	1994/7/2 مؤسس
4	جلال حسن علي	فني صوت	1994/7/2 مؤسس
5	شرين أبو عاقلة	صحفية	1994/7/2 مؤسس
6	رزان أبو زنت	صحفية	1994/7/2 مؤسس
7	وفاء البحر	صحفية	1994/7/2 مؤسس
8	باسمة العداوين	صحفية	1994/7/2 مؤسس
9	لميس عنبتاوي	صحفية	1994/7/2 مؤسس
10	أحمد رفيق عوض	صحفي	1994/7/2 مؤسس
11	محمد السعدي	صحفي	1994/7/2 مؤسس
12	كمال علاونة	صحفي	1994/7/2 مؤسس

المصدر: إعداد الباحث

وأيضاً المجموعة الإدارية والمؤسسة، هم من كانوا مكلفين بتجهيز مقر صوت فلسطين وتوفير الاحتياجات وترتيب كافة العمليات الإدارية، وإطلاق صوت فلسطين، والأشخاص هم:

جدول رقم (2.2) المجموعة الإدارية الأولى التي عملت على تأسيس هيئة الإذاعة والتلفزيون

الرقم	الاسم	الوصف الوظيفي	بدء العمل
1	رضوان أبو عياش	رئيس هيئة الإذاعة والتلفزيون	مؤسس
2	سمعان خوري	نائب رئيس هيئة الإذاعة والتلفزيون	مؤسس
3	باسم أبو سمية	مدير عام صوت فلسطين	مؤسس
4	محمد خليل اللحام	مدير عام الإدارة في الهيئة	مؤسس
5	عدنان حماد	مدير عام الخدمات	مؤسس
6	مأمون مطر	مدير عام الهندسة	مؤسس
7	بسام دغلس	مدير إدارة الاستوديوهات	مؤسس
8	مصطفى الكرد	مدير دائرة الموسيقى	مؤسس
9	هشام عبد الله	صحفي وعضو لجنة الاختيار والمقابلة	مؤسس
10	رولا سلامة	السكرتيرة الأولى لرضوان أبو عياش	مؤسس

المصدر : إعداد الباحث

يقول مدير عام الخدمات، عدنان حماد، في 1994/6/20 بدأ العمل في مدينة أريحا، تم البحث عن مكان وتم استجاره . البناء صغير مكون من طابقين وساحة صغيرة. في الجزء الشرقي من مدينة أريحا، من هناك انطلق صوت فلسطين، مدير عام الخدمات، حماد (مقابلة شخصية، 2023).

تواجد جميع الطاقم في 1994/6/30 في مدينة أريحا للتدريب العملي على البث. الساعة الواحدة بعد منتصف الليل، تم فحص الإشارة مع محطة الإرسال والتي في ذلك الوقت كانت تحت السيطرة الإسرائيلية، تم البث على موجة (AM 675). بثت الموسيقى الكلاسيكية، وأول صوت خرج إلى الهواء هو صوت أحمد رفيق عوض (هنا صوت فلسطين) في تمام الساعة الواحدة بعد منتصف الليل. في اليوم التالي 1994/7/1 تم فحص الإشارة مرة أخرى في الصباح ، والتأكد من وضوحها، وتم بث موسيقى وأغان وبين الفترة والأخرى كان يتم بث (هنا صوت فلسطين)، كما ذكر إسماعيل البرغوثي، من المؤسسين، وأول فني صوت يشغل أجهزة إذاعة صوت فلسطين، وهو أول من يبث إشارة (هنا صوت فلسطين إلى الهواء) البرغوثي (مقابلة شخصية، 2023).

انطلاق صوت فلسطين في 1994/7/2، من مدينة أريحا وتم بث ساعتين، هذا اليوم كان يصادف أيضاً دخول الرمز يا سر عرفات مع قوات الأمن الوطني إلى أريحا، ضمن خطة غزة أريحا أولاً. هذا المكان الصغير، ولكنه الكبير بحجمه وبمعناه وقيمه، كان يعج بالعاملين والضيوف

والذين يبحثون عن وظيفة. المتواجدون ليس هناك مكان يتسع لهم، فغالب الأحيان كانوا يتواجدون في ساحة البناء، لاحقاً تم إحضار خيمة من الأمن الوطني، وتم نصبها في الساحة، ليجلس فيها من ليس له مكان وللضيوف أحياناً.

تقول رزان أبو زنت، إحدى المؤسسات، ومديرة التنسيق البرامجي في صوت فلسطين حالياً، "في يوم انطلاق صوت فلسطين، كل ما كنا نقوم به أن نذيع ثلاث كلمات، (هنا صوت فلسطين) مع بث الأغاني الوطنية والموسيقى الكلاسيكية، لم نتمالك أنف سنا فبكينا من شدة الفرح"، الجميع مذهول لم يصدق أن صوت فلسطين عاد يبيت من داخل فلسطين بعد انقطاع طويل، أبو زنت (مقابلة شخصية، 2023).

عاد صوت فلسطين إلى الهواء بعدما توقف عن البث من أبراج الإرسال في رام الله، بعد حرب حزيران عام 1967. بعد مرور سنتان على الإنطلاق، كان الجميع يبذل كل طاقاته لتتجح التجربة، الأمل هو القوة التي تدفع الجميع، للعمل بظروف صعبة جداً، الإدارة بسيطة، المورد المالي محدود جداً، ولكن الرؤيا كانت واضحة.

يقول حماد، "الإدارة في بداية التأسيس كانت بسيطة، العمل الإداري بسيط في غالب الأحيان لا يتعدى التخطيط لليوم الواحد. العمليات الإدارية كانت بسيطة جداً لا تتعدى توفير الاحتياج اليومي، لم يكن هنالك خطة أو برنامج أو أي شكل من أشكال العمليات الإدارية، كل ما كان يحدث تسيير العمل بشكل ارتجالي وتوفير الاحتياجات كان بالمونة والدين، لم يتوفر ميزانية للصرف في ذلك الوقت بشكل منتظم"، حماد (مقابلة شخصية، 2023).

ويضيف بسام دغلس، مدير عام الشؤون الإدارية الحالي، "في عام 1994 كنت مدير الاستوديوهات الإذاعية، عملي كان بسيطاً جداً، كنت أعد جدولاً لتسيير أمور البث، وترتيب مواعيد البرامج لبثها خلال اليوم، إضافة إلى إدارة دوام موظفي الاستوديوهات في حينه"، دغلس (مقابلة شخصية، 2023).

وذكر المهندس مأمون مطر، في بداية التأسيس لصوت فلسطين، لم تكن الإدارة الهندسية بالسهولة، الأسباب كثيرة، منها عدم وجود طاقم هندسي متخصص وله خبرة في مجال الهندسة الإذاعية، كنت أتعلم على تشغيل الأجهزة، ومن ثم أدرب من معي من المهندسين على التشغيل، المعدات والأجهزة قليلة جداً، لم يكن هناك موارد مالية وإدارة مالية واضحة للشراء، وأيضا خط الاتصال الواصل بين استوديو الإذاعة في أريحا ومحطة الإرسال في مدينة رام الله ما زال تحت سيطرة قوات الاحتلال الإسرائيلية، وهم من تكفلوا بتجهيزه وصيانته، مطر (مقابلة شخصية، 2023).

يقول فني الصوت، جلال حسن بويطل، وهو من المؤسسين، كنت أشعر من خلال التدريب أن هنالك خطة، ستأخذنا إلى حلم كبير، ولكن خطة التدريب كانت بسيطة. المدرب الألماني، كان لديه

هدف تدريب مجموعة من المشاركين على تشغيل أجهزة الإذاعة، وهو من كان ينفذ التدريب بشكل يومي، ويضع خطته يوماً بيوم وحسب الظروف في ذلك الوقت، وغالباً ما كانت الظروف السياسية و صعوبة التنقل بين المدن هي السائدة. لم يكن طاقم للتدريب، كان شخصاً واحداً، لم يكن هناك إدارة للتدريب، كنا نتحمل تكاليف مصروفنا، ودون مخصصات مالية للتدريب، والأهم من كل ذلك أن نتيجة التدريب والهدف منه لم تكن واضحة للمتدربين، وإلى أين سنصل، كل ما كان يقال لنا جميعاً، أننا المجموعة التي ستشغل إذاعة صوت فلسطين، بويطل (مقابلة شخصية، 2023).

المهندسة هادية مسعود، من المؤسسين، في بداية التدريب، تدريبنا على معدات تلفزيونية، كان من الصعب التدريب عليها وخاصة أنها كانت قديمة، بعد فترة من التدريب وصلت المعدات الخاصة بتشغيل الإذاعة والتي عملنا عليها في يوم انطلاق صوت فلسطين. كان التدريب صعباً، كوننا لم نتعرض لمثل هذه الأجهزة من قبل، والفكرة أساساً كلها جديدة علينا. ورغم ذلك كان التحدي كبيراً جداً، وكان لدينا إصرارنا على النجاح وإثبات ذواتنا، مسعود (مقابلة شخصية، 2023).

سمعان خوري، نائب رئيس الهيئة، بعد انطلاق صوت فلسطين، ونجاح التجربة الإعلامية الفلسطينية، كان هناك اهتمام من جهات مختلفة دولية، حكومية وغير حكومية، بالتجربة الفلسطينية، وتم تقديم مساعدات لتطوير ونمو المؤسسة الإعلامية الفلسطينية. الحكومة الفرنسية بالتعاون مع القناة الفرنسية الثانية، قدمت مساعدات لهيئة الإذاعة والتلفزيون، بتجهيز مبنى كامل مكون من خمس طبقات في حي أم الشرايط، ومعدات أخرى للبت. هذا أحدث نقلة نوعية في عمل الهيئة، خوري (مقابلة شخصية، 2023).

عام 1996 كان عاماً مميزاً بالنسبة لهيئة الإذاعة والتلفزيون، كانت نقلة نوعية، حيث تم نقل صوت فلسطين وتلفزيون فلسطين، من أريحا إلى رام الله، بعد تجهيز مبنى جديد من قبل الفرنسيين في حي أم الشرايط. في ذلك الوقت المبنى مجهز حديثاً، بدت معالم الإدارة تتضح، عدد الموظفين بتزايد، أصبح هنالك إدارة عامة لهيئة الإذاعة والتلفزيون، إدارة عامة لصوت فلسطين، وإدارة عامة لتلفزيون فلسطين، إدارة عامة للمهندسة، أصبح هنالك إدارة شؤون موظفين.

صدر قرار رقم (131) لسنة 1994، يقضي بتأسيس ديوان الموظفين العام، وبدأ العمل بقانون الخدمة المدنية الأردني والمصري، وهما أساس قانون الخدمة المدنية المعدل واللوائح التنفيذية له وصولاً لقانون الخدمة المدنية الحالي. هذا أول تحول إداري في مسيرة هيئة الإذاعة والتلفزيون.

وبعد ست سنوات من انطلاق صوت فلسطين من أريحا، تم إنشاء محطة إذاعة ثانية تابعة لهيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وهي " صوت فلسطين البرنامج الثاني " إذ بدأ البث الرسمي في 2000/3/30 في ذكرى يوم الأرض من غزة، وبلغت ساعات بثها سبع عشرة ساعة (وكالة وفا، 2021).

4.5.2 تلفزيون فلسطين

في شهر أيلول من العام 1994 وبعد معاناة في التفاوض، للدصول على موجات البث الإذاعي والتلفزيوني. بدأ العمل لتأسيس التلفزيون مباشرة بعد انطلاق صوت فلسطين، في أريحا حيث كانت صعوبات كبيرة بنقل الإشارة وبثها إلى جميع المدن الفلسطينية، وذلك بسبب التضاريس والصعوبة في بناء الأبراج المناسبة في مختلف المناطق في البدايات. وبمساعدة فنية فرنسية تم بناء محطة إرسال على تلة المنطار في غزة، وتلاها محطة إرسال في خان يونس، لتوصيل الإشارة إلى شمال سيناء المصرية (أبو شنب، 2000، ص15).

5.5.2 قناة فلسطين الفضائية

قناة الفضائية الفلسطينية بدأت بثها في الأول من تموز من العام 1995، من مدينة غزة عبر القمر الصناعي (نايل سات)، ثم توقيع إتفاقية مع القمر الصناعي العربي (عرب سات). ويصل بث قناة فلسطين الفضائية إلى أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية، عبر القمر الأنتل سات في الواقع المداري (21.5) غرباً، وتبث القناة لأمريكا الشمالية عبر القمر تل ستار (5)، وعبر قنوات الكيبل المدفوع. بدأ بث الفضائية لمدة سبع ساعات، ومن ثم إلى اثنتي عشرة ساعة حتى وصل إلى أربع وعشرين ساعة (الدواوسة، 2002).

في العام 1996، بدأ التنافس داخل إدارة هيئة الإذاعة والتلفزيون، بين غزة والضفة، والذي تمثل بشخصين هما: رضوان أبو عياش رئيس الهيئة، وهشام مكي منذ سق عام أعمال هيئة الإذاعة والتلفزيون في غزة. امتد هذا التنافس إلى جميع مكونات الهيئة، مما شكل حالة إدارية مزدوجة. تركز عمل التلفزيون في غزة وأصبح المقر الرئيس هناك، وفي المقابل تركز عمل صوت فلسطين في الضفة. في هذا السياق صدر قرار رقم (162) لسنة 1996 يقضي بتعيين السيد نبيل عمرو مشرفاً عاماً على الإعلام الرسمي. ظل هذا التنافس قائماً ولم يستمر حتى عام 2007، بعد سيطرة القوات التابعة لحركة حماس على قطاع غزة، ونقل البث التلفزيوني مرة أخرى إلى رام الله.

إدارة التلفزيون في رام الله، واجهت الكثير من المصاعب والمعوقات، الإدارية والفنية. الاستوديوهات غير مجهزة، المعدات والأجهزة قليلة جداً، بسبب مركزية التلفزيون في غزة. مكتب الرئيس عين أشخاصاً معينين ومنهم مستشار الرئيس، نمر حماد ونائب أمين سر اللجنة التنفيذية، منير سلامة لإدارة الأزمة.

في العام 2005، صدر قرار رقم (33) المادة (1) يتم نقل تبعية هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، من رئاسة اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية إلى رئاسة السلطة الوطنية الفلسطينية إلى وزير الإعلام، بهدف توحيد منابر الإعلام الرسمي. والمادة (2) يتم نقل تبعية قناة فلسطين الفضائية إلى وزير الإعلام بالطريقة ذاتها (الجريدة الرسمية العدد 58).

في العام 2006 صدر قرار رقم (30) المادة (1) إلغاء القرار رقم(33) بنقل تبعية هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية وقناة فلسطين الفضائية، من رئاسة اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية إلى رئاسة السلطة الوطنية الفلسطينية إلى وزير الإعلام الصادر بتاريخ 2005/4/26 وإعادة تبعتها لرئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية. التغييرات الإدارية في هيئة الإذاعة والتلفزيون سواء في الإدارة العليا أو في الإدارات العامة والإدارات والأقسام كثيرة. إقالة رضوان أبو عياش من رئاسة الهيئة، وقرار رقم (353) لسنة 2006 يقضي بنقله إلى وزارة الثقافة. تعيين ياسر أبو سمية خلفاً له بقرار رقم (97) لسنة 2005. في عام 2010 تم تعيين ياسر عبد ربه مشرفاً عاماً على الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون لمدة سنتين، تلا ذلك تعيين رياض الحسن بقرار رقم (68) لسنة 2012 يقضي بتعيينه رئيس مجلس أمناء الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. وفي عام 2016 بقرار رقم (4) لسنة 2016 يقضي بتعيين أحمد نجيب عساف مشرفاً عاماً على الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وهو في هذا المنصب حتى تاريخ إنجاز هذه الدراسة.

يضيف الباحث، هذه التغييرات في الإدارة العليا أيضاً صاحبها تغييرات في الإدارات العامة والإدارات المختلفة والأقسام. هذا على الصعيد الشخصي والموظفين، أما على الجانب الإداري والقانوني فهناك تغييرات أيضاً أثرت على سير العملية الإدارية في الهيئة، وكانت أحد معوقات التطور الإداري.

في عام 2005 إدارة الهيئة قدمت خطة تطويرية لمجلس الوزراء، وكان أحمد قريع رئيس الوزراء في حينه. في عام 2006 تم اعتماد الخطة وتم تطبيق الشق الإداري وتم تأجيل الشق المالي منها. هذه أول خطة تقدمها هيئة الإذاعة والتلفزيون في حينه. وتمت المصادقة عليها من مجلس الوزراء، بقرار رقم (10/44/09م.و/أ.ق) لسنة 2006.

أما في الجانب القانوني والتشريعات، فقد صدر مرسوم رقم (2) لسنة 2010 تنشأ بمقتضى هذا المرسوم هيئة عامة تسمى " الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" وتتبع الرئيس وتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري والأهلية القانونية لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات لتحقيق أغراضها. وتم وضع أهداف وصلاحيات. وبموجب هذا المرسوم يشكل مجلس أمناء ومجلس إدارة ولكل منهما صلاحيته.

ويوضح الباحث، أن الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تتشكل إدارياً من: رئاسة الهيئة والإدارات العامة. إذاعة صوت فلسطين، والإذاعات المحلية التابعة لها في جنين وبيت لحم، تلفزيون فلسطين، قناة فلسطين مباشر، القناة الإخبارية، القناة الرياضية، قناة مساواة، الإذاعة الدولية الناطقة بلغات مختلفة، والإعلام الإلكتروني.

6.2 الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

1.6.2 واقع الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

الهندرة هي حاجة للتغيير في جميع المؤسسات، ولكن نسبة قليلة من المؤسسات ترغب في التغيير. المرسوم الرئاسي رقم (2) الصادر بتاريخ 2010/3/9، المادة رقم (2) تنص على، تحويل هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية إلى هيئة عامة فأصبح اسمها، "الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية". ثلاثون مرحلة أو يزيد مرت بها الهيئة، وكلها نقاط تحول ومفصلية في تاريخها منذ العام 1936 وحتى تاريخ إنجاز هذه المرحلة. كل مرحلة تحولت إلى وضع جديد ومختلف تماماً عن سابقتها، هذا التحول في غالب الأحيان كان له تأثير سلبي على سير عمل الهيئة وخاصة العمليات الإدارية. بدايات الإعلام الفلسطيني كانت مبكرة، ومنها مراحل تطور الإذاعة منذ العام 1936 من القدس ثم إلى رام الله، القاهرة، بيروت، جبال عجلون، درعا، صنعاء، أريحا، ورام الله مرة أخرى، وإلى القدس مرة أخرى إن شاء الله.

يقول خالد مسمار، الإعلامي المخضرم مذيع إذاعة الثورة الفلسطينية، مسمار (مقابلة شخصية، 2023) الإعلام الثوري التحرري، يغلب عليه سمة السرية، عدم الاستقرار، الطواقم القليلة، الملاحقة، التهديد بالقصف من العدو، التدمير، التوقف الكامل، التشتت، كل ذلك كان يحدث ونعيشه عند كل حادثة اعتداء يتعرض لها صوت فلسطين من قوات الاحتلال الإسرائيلية.

مر سبعة وثمانون عاماً على تأسيس صوت فلسطين " هنا القدس"، كان أقوى من طائر الفينيق على التجدد. الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، بإرثها القديم وحاضرها المتجدد، صرح إعلامي ليس منافساً لأحد، وإنما هو مدرسة في الإعلام بحد ذاته. مهما كان شكل الاختلاف بين الإعلام الثوري والإعلام الحديث والرقمي حالياً، إلا أن الرؤيا، الرسالة، والأهداف، تظل نفسها، ألا وهي خدمة القضية الفلسطينية.

حسب ملاحظة الباحث، مضمون عملية الهندرة كان موجوداً في كل المراحل، ولكن أفضل وصف يمكن أن يصف مراحل الإعلام الفلسطيني والتطور الإداري وحسب المفاهيم الإدارية العلمية الحديثة هو " التحسين المستمر". ما تم توثيقه عن مراحل التطور الإداري كان قليلاً جداً. ولكن هنالك إمكانية لفهم الحالة التي يمكن أن نراها من المخرجات أو من الحالة السياسية السائدة في كل مرحلة أو الحالة الاجتماعية وحالة عدم الاستقرار للكوادر التي تعمل في الإذاعة. مرحلة ما قبل عام 1993 تحتاج لمزيد من البحث والتدقيق والتحقق في إدارة الإعلام والمؤسسات الإعلامية الفلسطينية، معرفة هيكلها التنظيمي، الإدارة المالية، إدارة الموارد بشكل عام. وقد تكون هذه مواضع بحث في دراسات وبحوث أخرى من أجل شمول الحالة الإعلامية الفلسطينية. وكذلك الحالة الإعلامية الفلسطينية بعد عام 1994 لم تكن مستقرة تماماً وخاصة الجانب الإداري منه، تبدل الإدارات، تغير المقرات واختلاف المرجعيات للهيئة، كل ذلك لم يكن عاملاً مساعداً في تطور

العمل الإداري بشكل أفضل وخاصة في المؤسسة الإعلامية، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

يرتكز العمل السياسي الفلسطيني على الإعلام، وهو بمثابة الروح له. بعد انعقاد مؤتمر السلام في مدريد وشارك فيه الوفد الفلسطيني الأردني المشترك، ما بين الثلاثين من تشرين أول، و الأول من تشرين ثاني من العام 1991. في هذا المؤتمر تشكلت لجان فنية، إحداهما اللجنة الإعلامية، منسقة الإعلام " نبهان خريشة". هذه اللجنة بدأت بتكوين جسم إعلامي ونواة للإعلام الفلسطيني ليكون جاهزاً في أي وقت يُنجز فيه الاتفاق بين منظمة التحرير ودولة الاحتلال الإسرائيلي. يذكر منذ سق اللجنة الإعلامية، خريشة (مقابلة شخصية، 2023) أن هذه المجموعة تكونت من 42 شخصاً، منهم إعلاميون، مهندسون، فنيون، مخرجون، فنانون. هؤلاء تجمعوا في مسرح الحكواتي في مدينة القدس، وواصلوا التدريب لمدة ستة أشهر، وكان أحد مخرجاتها نموذج نشرة أخبار.

جاء اتفاق أو سلو، وغير الكثير من تشكيلات اللجان الفنية التي تم تشكيلها للمفاوضات، ومنها اللجنة الإعلامية. صدر قرار رقم (4566) يقضي بتأسيس هيئة الإذاعة والتلفزيون بتاريخ 1993/7/6، وكلف السيد رضوان أبو عياش بذلك، هذا الإعلان الرسمي والخطوة الرسمية، من قيادة منظمة التحرير بتأسيس هيئة الإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. الحقيقة الثابتة والراسخة بالنسبة للقيادة الفلسطينية، الإعلام جزء أساسي مع أي خطوة سياسية، وتأسيس هيئة للإذاعة والتلفزيون أحد الرموز السيادية للسلطة الوطنية الفلسطينية على أرض الوطن. كان التأسيس والعمل أسهل وأسرع في جانب الإذاعة. تم الإعلان في جريدة القدس لتقديم طلبات للتوظيف في هيئة الإذاعة والتلفزيون. تشكلت لجنة مكونة من، الصحفي باسم خالد محمود أبو سمية، والصحفي هشام محمود أسعد عبد الله، والفنان مصطفى درويش مصطفى الكردي، وممثل المؤسسة الألمانية في حينه " هنرش بول" روبرت جريك. هذه المجموعة عملت على مقابلة كل من تقدموا للتوظيف وكانوا يفوقون المئة وخمسين متقدماً. المجموعة تدربت لمدة شهرين بشكل مكثف.

قال الفنان مصطفى درويش مصطفى الكردي، بثت الإذاعة في 1994/7/1 الأغاني الوطنية، وموسيقى كلاسيكية، الكردي (مقابلة شخصية، 2023).

2.6.2 أهمية الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

قيادة المؤسسة الإعلامية تسير نحو تحقيق أهدافها، بالتخطيط والتنظيم وتوجيه وكفاءة الأداء، هذا يجنب المؤسسة التعثر وخلق بيئة عمل مستقرة، للتأثير الفعال في داخل المؤسسة وخارجها. الإدارات المختلفة لصوت فلسطين والعاملون، كان حماسهم والانتماء العالي لديهم دافعين قويين لتنفيذ مهماتهم وأنشطتهم المنوطة بهم، حتى لو طالبت ساعات العمل، وقلت الموارد، وضعفت الإمكانيات. إدارة صوت فلسطين في بدايتها، وإدارة تلفزيون فلسطين، وإدارة هيئة الإذاعة والتلفزيون العامة، كان أكبر مهمتهم تجهيز كادر بشري يستطيع إعادة بث صوت فلسطين مرة

أخرى، بعد ما توقف منذ حرب حزيران عام 1967، كما أفاد باسم أبو سمية، أول مدير عام لصوت فلسطين، أبو سمية (مقابلة شخصية، 2023). العام 1994 و1995 كان العمل الإداري هو عمل إداري يومي تشغيلي لتلبية الحاجات، وتسيير الأمر بشكله البسيط، ويبين باسم خالد محمود أبو سمية أن كل ما كانت تقوم به الإدارة هو عمل بسيط جدا في بداية انطلاق صوت فلسطين، وكان عفويا وحسب الحاجة اليومية للعمل فقط.

بمرور السنوات، الهيئة تبني نفسها، العمل الإعلامي يكبر ويتسع في الضفة وغزة، في الإذاعة والتلفزيون، الكوادر تتزايد، الأهداف تكبر والتطلعات تتعاضم. تأسس ديوان الموظفين في العام 1994، تم تطبيق قانون الخدمة المدنية الأردني والمصري في بداية الأمر. الرواتب كانت تصرف بشكل مباشر نقدا بعد عام 1995 بدأت تنتظم من خلال البنوك، تعددت أوجه الصرف، تحديد الموازنات السنوية بشكل بسيط، هذا أصبح يعكس على أداء هيئة الإذاعة والتلفزيون ككل. مع بداية انتفاضة 2000 تم قصف المقرات الأمنية والمؤسسات السيادية وهيئة الإذاعة والتلفزيون واحدة منها. العدوان الإسرائيلي دمر مقرات الهيئة وجعل الأداء الإداري فيها يتراجع، وفي فترة من الفترات تشتت العمل، لكن لم يتوقف.

في 2002/1/19، أقدمت قوات الاحتلال على تدمير مبنى هيئة الإذاعة والتلفزيون تدميراً كاملاً. صمود المؤسسة الإعلامية الفلسطينية أمام هذا التدمير، والنهوض من جديد ولو بقدرات بسيطة، أعاد الحياة لها ولم يتوقف العمل، في كل لحظة تدمير، كانت المحطات المحلية وهي محطة أجيال الإذاعية، ومحطة أمواج الإذاعية، تقدم كل إمكانياتها لتكون صوت فلسطين على الهواء ولم يتوقف بثها أبداً. الإدارة موجودة دائماً، تقوم بمهامها الإدارية من مختلف المواقع ولكن بشكل بسيط وضعيف، كان الهم الأكبر عدم توقف بث صوت فلسطين. عاد العمل بهمة أكبر ونشاط أكبر، عملت الهيئة بمقرات مختلفة موزعة بين المحافظات الجنوبية والمحافظات الشمالية، خلال فترة الانتفاضة، مقر التلفزيون في غزة لم يتأثر، وهذا ساعد على تماسك واستمرار الرسالة الإعلامية. التقنيات متواضعة وأحياناً ضعيفة، وأحياناً لم نستطع الحصول على المعدات المطلوبة، بسبب حصار الاحتلال، لكن الإصرار على النجاح سيد الموقف في كل مرة. خلال هذه السنوات مقرات ومكاتب الإدارة كانت بعيدة عن أماكن عمل الإذاعة والتلفزيون، هذا خلق ضعفاً في الاتصال والتواصل الداخلي. انعكس على الأداء المؤسسي الداخلي للهيئة، وانعكس على مستوى الأداء الخارجي أيضاً. في 2007/6/14 سيطرت حركة حماس على قطاع غزة، وهذه انتكاسة أخرى لهيئة الإذاعة والتلفزيون. استولت القوات التابعة لحركة حماس على مقر هيئة الإذاعة والتلفزيون في غزة. مباشرة عملت الطواقم في تلفزيون فلسطين بمستوى بسيط جداً، ليتم إعادة البث التلفزيوني من رام الله، ولكنه لم يتوقف. عاودت الإذاعة والتلفزيون إلى التعافي والتماسك، وبدأ التفكير بجمع كل مكونات هيئة الإذاعة والتلفزيون بمكان واحد. بهذه الفترة تغيرت الإدارات ورئاسة الهيئة

وإداراتها العامة، تغيرت التشكيلات الإدارية يقول السيد منير سلامه أحمد سلامه، مستشار أمين سر اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير سلامه (مقابلة شخصية، 2023)، تم تكليف إدارة الهيئة بعد سيطرة حركة حماس على قطاع غزة، كل ما كنت أعمله في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، هو إدارة أزمة.

الخامس من شهر شباط عام 2015، تم افتتاح مقر الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية الحالي، الفرق واضح في التجهيزات التقنية، وبيئة العمل، وكذلك التطور الإداري الذي حصل خلال السنوات الماضية، هذا أدخل التحسين على أداء العاملين. حصل تعديلات على قانون الخدمة المدنية، قانون اللوازم العامة، تحديد موازنات سنوية، أصبح للهيئة هيكلية بمسميات وظيفية محددة.

يقول باسم أبو سمية، رئيس الهيئة السابق أن العمل الإداري في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، أثر عليه عوامل كثيرة أضعفته في فترات معينة. القوانين والتشريعات والقرارات العامة للدولة التي لم تعط الإعلام حقه، الهيئة مؤسسية إعلامية ينطبق عليها ما ينطبق على أي مؤسسة عامة أخرى بدون تخصيص أو تمييز في الاحتياجات. كانت ميزانية إذاعة صوت فلسطين الشهرية قليلة جداً لدرجة لا نعرف على أي البنود والاحتياجات نصرها، أبو سمية (مقابلة شخصية، 2023).

ويرى الباحث بعد هذه السنوات الطويلة من العمل الإداري والإعلامي والتطور الهائل في علم الإدارة الحديث، والتطور التكنولوجي، أننا نحتاج إلى مراجعة لجميع النظم والعمليات الإدارية، لخدمة أهداف الهيئة وتحقيقها، وإيجاد نظم خاصة بالهيئة، وعليه يجب التركيز على النقاط الآتية:

1 - التفكير بشكل أساسي وجذري في إعادة ترتيب الوظائف والعمليات، لتحقيق مقاييس ومعايير الأداء الأساسية والمناسبة لطبيعة العمل الإعلامي، بتقليل التكلفة، سرعة الأداء، جودة الخدمة و رفع مستوى التنسيق والتنظيم بين إدارات الهيئة المختلفة.

2 - يجب رفع المسؤولية المشتركة بين العاملين والإدارة لإنجاز المهام المركبة.

3 - منح العاملين مزيداً من الاستقلالية في أداء المهام، وتوفير بيئة للإبداع والإبتكار الإعلامي.

4 - تحديد الأولويات بالنسبة للهيئة وللعاملين، إذ يصبح مقاييس الأداء الجيدة والوحيد، جودة الرسالة الإعلامية، وهي رضا المستمع أو المشاهد.

5 - تقليل الجهد والوقت المبذولين في مراحل تدقيق المعلومات غير الضرورية في إنجاز العمليات الإدارية.

6 - استخدام المزيد من التطبيقات البرمجية ورفع مستوى التقنيات المستخدمة في إنجاز العمليات في الهيئة.

7 - تطوير أسلوب رقابة متوازن ومنصف يعالج الأخطاء بطريقة مختلفة ومحددة.

3.6.2 عوامل ومتطلبات نجاح تطبيق الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

النجاح ليس فقط تحقيق الأهداف وكفاءة الأداء، وديمومة الهيئة، وإنما النجاح أحياناً القناعة والقدرة على التغيير، وتقليل نسبة المعارضين للتغيير. هنا أذكر عوامل تساعد على نجاح عملية الهندرة وهي:

- 1 - خطة استراتيجية واضحة الرؤيا والأهداف.
- 2 - تولد قناعة لدى إدارة الهيئة، لتخصيص موارد مالية وكوادر بشرية لتنفيذ عملية الهندرة.
- 3 - التخلي عن النمط البيروقراطي في الإدارة، وإشراك الموظفين باتخاذ القرارات.
- 4 - تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين، لتوصيل الصورة الواضحة عن التغييرات التي ستحصل .
- 5 - الاستعداد للتغيير، هو التحدي الأكبر والأساسي، من بين العوامل التي تسهم في إنجاز عملية الهندرة عند التطبيق في الهيئة وعدم البقاء على الوضع السابق.
- 6 - تكنولوجيا المعلومات عامل حاسم في إنجاز الهندرة، بتوفير بيئة ممتازة لنظام الشبكات وأية أنظمة أخرى تسهم في إنجاز عملية الهندرة.
- 7 - تنفيذ عملية الهندرة بالتدرج، وترتيب العمليات حسب أهميتها للهيئة.

4.6.2 المعوقات في تطبيق الهندرة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

المعيق، هو العامل الذي يمنع تحقيق الهدف، إذا نظرنا إلى الوضع العام للهيئة كونها مؤسسية إعلامية عامة يحكمها قانون الخدمة المدنية ونظام رقابة مالي، نجد أن هناك عوامل تبدو طبيعية ولكن في الواقع هي معوقات لتحقيق أهداف الهيئة، ومنها:

- 1 - عدم ترتيب الأولويات، وتفضيل عمليات على عمليات أخرى، بصرف النظر عن أهميتها.
- 2 - عدم إعطاء الوقت الكافي لتحسين طبيعة العمليات.
- 3 - عدم التشخيص الواضح للمشاكل التي تواجه العمليات الخاصة والعامة.
- 4 - التدريب والتمكين غير كافيين للموظفين وخاصة في مجال تنفيذ العمليات الجديدة.
- 5 - وجود شريحة من الموظفين يرفضون التطوير ويعارضون التغيير.
- 6 - البيئة التكنولوجية غير كافية للتطوير المتوقع.
- 7 - غياب الجدية بالتعامل مع مفهوم الهندرة كونه مفهوماً جديداً .
- 8 - ضعف التحفيز المقدم للعاملين.
- 9 - الاحتلال وما يقوم به من مضايقات وعراقيل أمام تقدم الهيئة، من منع أو تأخير دخول المعدات المطلوبة، وإعاقة بناء الأبراج في أماكن محددة، وتقييد الترددات للبث الإذاعي.

7.2 خطوات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقها في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

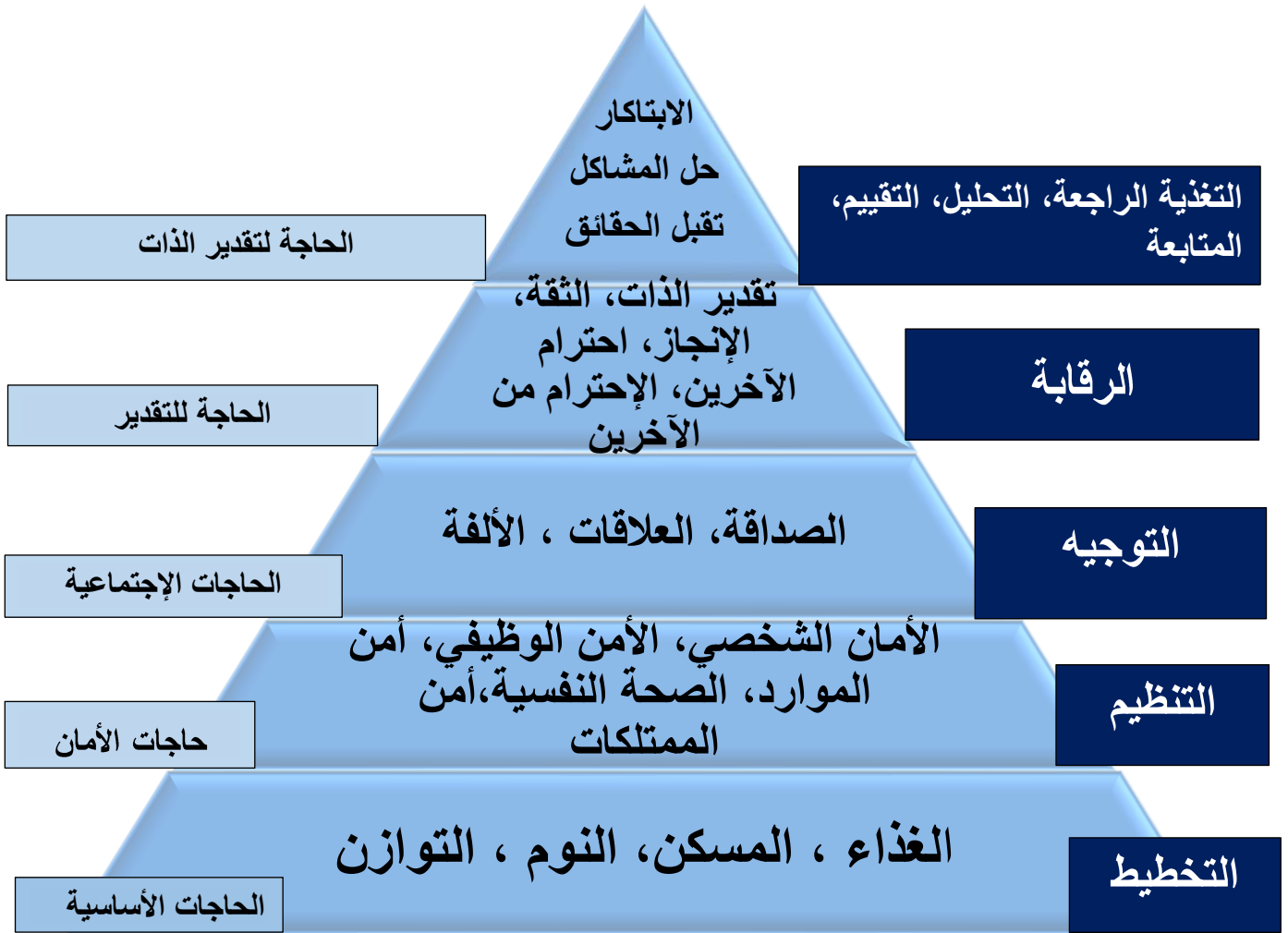
يقدم الباحث خطوات عملية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتطبيقها في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، تمكن الإداريين في المؤسسات الإعلامية، من وضع نظم إدارية لتطوير مؤسساتهم على كافة الصعد. هذه الخطوات تأتي على الشكل الآتي:

الأداء هو نتيجة لفعل أنشطة معينة. لقياس الأداء لابد من وضع معايير ومقاييس قابلة للقياس يتم من خلالها الحكم على النتائج، ومدى مطابقتها لأهداف المؤسسة المنبثقة عن خطتها الاستراتيجية. فالعمليات الإدارية هي مجموعة من الأنشطة، إما تلبية لحاجات أو رغبات، يقوم بها الأفراد لتحقيق الغايات والأهداف. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، أقدم خطوات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقها في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

1.7.2 هرم ما سلو للحاجات: السلوك أو الفعل يكون بدافع الحاجة أو الرغبة، والفعل هو نشاط يقوم به الفرد لتحقيق هدف معين، ومجموع الأنشطة تُكون عملية، ومجموعها عمليات. حسب هرم ما سلو للحاجات، نجد أن الهيئة لديها أربعة مستويات من الحاجات، المستوى الأول، حاجات أساسية، إذ أن على الهيئة تصنيف عملياتها الإدارية الأساسية وتحديدتها، في أي لحظة لا يمكن الاستغناء عنها مهما كان الأمر. المستوى الثاني من العمليات، والتي تعطي إطاراً للعمل وتخلق استقراراً وأماناً ضمن هذه العمليات. المستوى الثالث، تكون العمليات ذات القيمة النوعية والمضافة للهيئة، وتحديد أنواع العلاقات وفرض مساحة تنافسية في محيطها الإعلامي. المستوى الرابع، وهو أن تكون العمليات ذات قيمة عالية، وتحافظ على استقرار الهيئة وتزيد قوة وثباتها، والحفاظ على الصورة الذهنية للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

إذ أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيئة يجب أن تبدأ من تحديد الحاجات وتحديد مستوياتها وتحديد أي العمليات لها الأولوية في التنفيذ، حسب أهميتها، شكل (2.2) يوضح ذلك.

شكل رقم (2.2): هرم ماسلو، وكيفية ترتب الحاجات

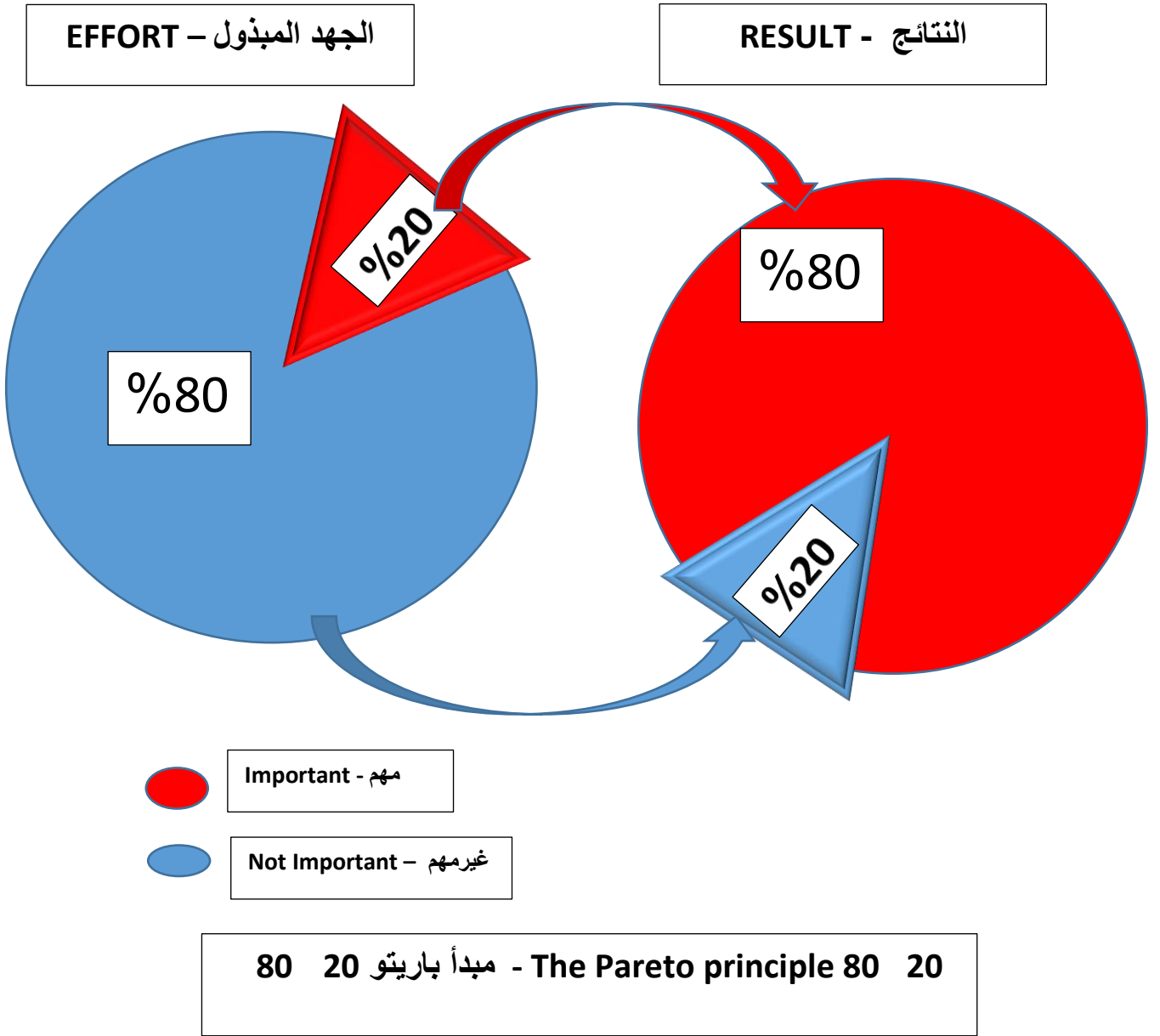


المصدر وكيبديا: (وكيبديا، 2023/4/9)

2.7.2 عملية الهندرة هي مشروع : إعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، يجب أن تأخذ شكل المشروع؛ أي إن إعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيئة، تكون إما حل لمشكلة أو تلبية حاجة. فالمشروع له أهداف، ويخطط لهذا المشروع، وتحديد زمن البداية والنهاية، وميزانية لتنفيذ المشروع، وتحديد الطاقم المخطط والمنفذ والمقيم للمشروع، وفي النهاية تُقيم أهداف المشروع ونسبة تحقيقها مقارنة لما خطط له.

3.3.2 نظرية 80 20 (مبدأ باريتو) : واضع هذه النظرية هو الاقتصادي الإيطالي فلوريديو باريتو، حيث وجد أن 80% من النتائج يسببها 20% من الأحداث. وهذه النظرية تنطبق على كل مناحي الحياة. ويمكن تطبيقها على العمليات الإدارية، المدخلات والمخرجات، وقياس الأداء.

شكل رقم (2.2) : مخطط باريتو 80 20



المصدر لوك ان مينا: (لوك ان مينا، 2023/4/10)

يمكن أن تطبق هذه النظرية على جميع عمليات الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية ، يمكن التركيز على مواطن الضعف، ومواطن القوة، والتركيز على نسبة الإنتاج إلى الجهود المبذولة فمثلاً يمكن رؤية الآتي:

- التركيز على 20% من خطة الهيئة الأساسية لتحقيق 80% من أهدافها.
- توظيف 20% من جهود الموظفين ذات القيمة المضافة لتحقيق 80% من الإنتاج.
- 20% من زبائن الهيئة المميزين يحققون 80% من أرباحها.

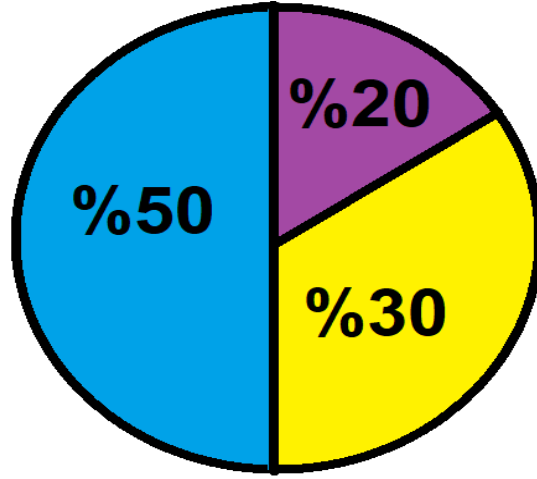
- 20% من عناصر الإدارة يقومون بما نسبته 80% من العمليات الإدارية.
 - تمكين 20% من الموظفين يحقق 80% من الأعمال.
 - التركيز على 20% من إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق 80% من النتائج.
- كل ما ذكر سابقاً، قد يكون مردوده عكسياً على الهيئة، في حال عدم وجود خطة استراتيجية، وتنظيم جيد، ومتابعة لتحقيق الأهداف وتقييمها. ضعف الإدارة وتراجع أدائها، وعدم ترشيد جهود كوادرها، يُفشل قدرتها على تحقيق أهدافها، فمثلاً:
- يجب أن لا نبذل جهد 80% لتنفيذ العمليات الثانوية لتحقيق 20% من النتائج المرجوة.
 - عدم تنفيذ عمليات شراء 80% لمعدات تستخدم نادراً، لتنفيذ 20% من العمل.
 - تدريب 80% من الموظفين على مهارات بدون تخطيط، ليعطي 20% من التمكين.
- إذاً يجب التركيز على الجانب الإيجابي باستخدام نظرية 20/80 لنبذل جهداً أقل وند صل على نتائج أكبر.

4.7.2 قاعدة 20 30 50 (نظام الموازنة البسيط). قاعدة (20 30 50) التي ظهرت لأول مره في عام 2005 في كتاب (all your worth: The ultimate lifetime money plane) للكاتبة اليزابيث وارين وابنتها أميليا وارن، ولفنت المؤلفتان إلى أهمية تقسيم الأموال وفق المصاريف المحددة وهي النفقات الضرورية، والاستمتاع والترفيه، والادخار و الاستثمار (عمان اليوم، 2023/4/16).

في عملية التخطيط المالي وتحديد الميزانيات، وإدارة المال وتحديد أوجه الصرف، قاعدة 20 30 50 فعالة، ميزانية الهيئة يجب أن تقسم إلى 50% احتياجات أساسية ثابتة، 30% للنفقات المتغيرة، و 20% للنفقات والتخطيط المستجد المستقبلي والتدريب.

هذه القاعد قابلة للتطبيق على أية عملية من الممكن إعادة هندستها، مثلاً عملية التوظيف، يجب على إدارة الهيئة تحديد 50% من الوظائف الأساسية والثابتة وتوظيف أشخاص مناسبين لها. وكذلك تحديد 30% وظائف متغيرة وتحديد أشخاص مناسبين لها. ونسبة 20% وظائف مستجدة وتطويرية تتناسب وطبيعة العمل الإعلامي، المتطور والمتغير باستمرار.

شكل رقم (2) قاعدة (20 / 30 / 50)



قاعدة الموازنة البسيطة 50 30 20

المصدر UNFCU : (20/3/2023,UNFCU)

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

1.8.2 الدراسات العربية

1. دراسة (حجازي، وسلامة، 2021)

عنوان الدراسة: إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

هدفت وخلصت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وتمكين العاملين) وأثرها على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

كما هدفت إلى الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ومجتمع الدراسة هو جميع العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وتم اختيار عينة بالطريقة القصدية غير الاحتمالية بلغت (21.5%) من المجتمع الأصلي.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية، وتصنيف الهيئة المحلية).

ومن أهم توصيات الدراسة، العمل على زيادة الوعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات، وتجويده في الهيئات المحلية، ومختلف المؤسسات العامة والخاصة، وتعزيز وجود فكر إستراتيجي واضح لدى مجالس إدارات الهيئات المحلية لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل بقناعة على تطبيقها في الهيئات المحلية.

2. دراسة (إسحق، 2020)

عنوان الدراسة: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين، دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، فرع الأمم المتحدة في السودان.

الدراسة هدفت إلى بيان دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين، دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، فرع الأمم المتحدة. وتكمن مشكلة البحث في مدى القدرة على تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية من خلال سد الفجوات المتعلقة بمراحل إعادة هندسة العمليات وتطوير أداء العاملين من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".

اتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة البحث الرئيسية. ومجتمع الدراسة هو مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، حيث وزع الباحث (120) استبانة على الموظفين والعاملين في مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، عينة الدراسة.

من أهم نتائج الدراسة وجود إجراءات واضحة تعمل على تطور أداء العاملين، أظهرت أن هناك طرقاً واضحة للقيام بالمهام التي تطور أداء العاملين، والتركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية يساعد زيادة أداء العاملين.

توصي الدراسة بضرورة اتباع طرق واضحة للقيام بالمهام التي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين في البنك، وضرورة التخلص من التعقيدات المكتبية، لما لها من تأثير على تطور أداء العاملين، وأن على البنك التركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3. دراسة (العامر، 2020)

عنوان الدراسة: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف البحث، كانت الاستبانة هي الأداة البحثية، ومجتمع الدراسة الموظفون في شركة كهرباء محافظة إربد وحجم العينة (175) موظفاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الاتصال، الإستراتيجية، الاستعداد للتغيير) على أداء الموارد البشرية بأبعاده (جودة الخدمات، تدبير قدرات العاملين) في شركة كهرباء إربد. ويوصي الباحث شركة كهرباء إربد بالاهتمام الجيد بالتغيير داخلياً، من خلال توفير نظام الحوافز ومكافآت للعاملين المجتهدين والقادرين على تقديم أفكار إبداعية جديدة.

4. دراسة (مزهودة، قرزة، 2019)

عنوان الدراسة: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود ENTP، بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وطبق الباحث الدراسة على عينة عشوائية مقدارها 135 عاملاً إدارياً من مجتمع الدراسة (مؤسسة الأشغال). وجمع الباحث البيانات من خلال توزيع استبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء.
- هناك تأثير إيجابي لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء.
- يتأثر الأداء في المؤسسة محل الدراسة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة في تمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والإستراتيجية، والاستعداد للتغيير.

5. دراسة (الحاج يحيى، 2018)

عنوان الدراسة: دور تدريب المورد البشري في جودة أداء العاملين، بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس، الخرطوم.

هدفت الدراسة إلى قياس الدور الذي يؤديه تدريب المورد البشري في جودة الأداء لشركة بوهيات المهندس من خلال تطبيق المهارات والمعارف والخبرات في العملية التدريبية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي، واختارت الباحثة مجتمع الدراسة، شركة بوهيات المهندس، تم اختيار (80) من العاملين والموظفين. تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات لتحقيق هدف البحث. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين عناصر العملية التدريبية (التخطيط، والتنفيذ، وبيئة العملية التدريبية، وقياس العائد من العملية التدريبية، وجودة الأداء). على ضوء ذلك، أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتخطيط العملية التدريبية، وزيادة الاهتمام بقياس العائد من العملية التدريبية.

6. دراسة (الجبوري، 2017)

عنوان الدراسة: دور تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المصرفي، دراسة المصارف العراقية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندسة للنشاطات المصرفية. هناك ثلاث فرضيات رئيسية: الأولى: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات بأبعادها والأداء المصرفي.

والثانية: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وبين إعادة هندسة العمليات بأبعادها.

الثالثة: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات والأداء المصرفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى المنهج التاريخي في تطور الأحداث وكتابة الإطار النظري من البحث. واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات والبيانات الفعلية للمصروفات على التكنولوجيا والأنظمة المصرفية الحديثة، ومؤشرات الأداء للمصارف عينة البحث.

وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل الأول تكنولوجيا المعلومات والمتغير المستقل الثاني إعادة هندسة العمليات، يؤثران في تحسين الأداء المصرفي. ومن أهم توصيات الدراسة مواكبة التطور التقني وتوفير مخصصات مالية لها، والاهتمام بالكادر البشري. وأيضاً إعادة هندسة وتنظيم الفروع وتفعيل تقنيات الاتصال مع الزبون عبر نقاط الخدمة الطرفية، وإشراك المديرين في الإدارة العليا بدورات فنية لتطوير مهاراتهم، وتشجيع المصارف الخاصة لتحديد نسبة من أرباحها للخدمة المجتمعية.

7. دراسة (البشير، وعلي، 2017)

عنوان الدراسة: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني، من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، ومنها إعادة بناء الهياكل التنظيمية، ومستوى التكنولوجيا والاتصالات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة أداة للبحث. ومجتمع الدراسة الموظفون في بنك فيصل الإسلامي السوداني، والعينة تم اختيارها من المديرين ورؤساء الأقسام في فروع البنك.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام أسلوب الهندرة يؤثر بشكل مباشر على مقاييس ومستويات الأداء، وتساعد الهندرة أيضاً في تغيير معايير التقييم الوظيفي، وأن الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء. وأوصت الدراسة بتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في البنك، والعمل على مراجعة الأداء سنوياً لتحقيق التحسن المستمر، ما يؤدي إلى تحقيق جودة عالية، ومراجعة الهيكل التنظيمي سنوياً وتفعيل الهندرة.

8. دراسة (بوقرة، 2015)

عنوان الدراسة: تطوير الإدارة المدرسية في ظل إعادة هيكلة عملياتها الإدارية، الهندرة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية من خلال اعتماد مداخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ببعض المؤسسات الثانوية بولاية المسيلة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الذي يناسب هذه الحالة، من حيث وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها.

صممت الباحثة استبانتيين لتحقيق أهداف الدراسة، الأولى: لقياس درجة توفر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، موزعة على أربعة مجالات: مجال الاستعداد للتغيير، والتمكين الإداري للعاملين، وتوفير ثقافة الجودة، ومجال توفر متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية. والثانية: لقياس نتائج تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على تطوير الإدارة المدرسية وموزعة على مجالين: مجال تبسيط إجراءات العمل الإداري ومجال تجويد الخدمة. تكونت عينة الدراسة من 198 مفردة من أصل 407 من الأساتذة موزعين على 9 مدارس ثانوية بولاية المسلة. وتم استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة جميع العمليات الإحصائية، من متوسطات حسابية، ونسب مئوية.

9. دراسة (البحيري، 2015):

عنوان الدراسة: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة وأثرها على تحسين الأداء الإداري.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار (167) موظفاً من رؤساء الأقسام ومديري الدوائر الإداريين في الوزارة، بطريقة العينة العشوائية الطبقية، والاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات.

ويتوفر الحد الأدنى للمتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 59.50%، والمتطلبات تتمثل بـ (الاستراتيجية، والتزام الإدارة العليا، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصال، وتمكين العاملين، والاستعداد للتغيير)، ولكن هذه المتطلبات بحاجة للتعزيز.

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة وبين تحسين الأداء الإداري من خلال تحسين (جودة الأداء، وتبسيط العمل، وحجم الأداء، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء).

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- ترسيخ تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لدورها في تحسين الأداء الإداري.
- ضرورة تبني الإدارة العليا تشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة.

- تعزيز وجود فكر إستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة لتحسين مستوى الأداء الإداري، ومعالجة الهياكل التنظيمية، والحد من ظاهرة تداخل الصلاحيات والمسؤوليات، والسرعة في إنجاز العمليات الإدارية.

10. دراسة (خليل، وداود، 2015):

عنوان الدراسة: دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في كليتي القانون والإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر؛ إذ إن التطور المستمر والأسريع في أنشطة الخدمات عموماً، والخدمة الجامعية خاصة، والتنوع الكبير في أهدافها وعملياتها وبرامجها، أدى إلى ازدياد أهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال فضلاً عن التحسين المستمر، لذا انطلق البحث لدراسة العلاقة بين إعادة الهندسة والتحسين المستمر للخدمة الجامعية.

طبقت الدراسة على عينة من أساتذة كلية القانون وكلية الإدارة والاقتصاد. وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات، أبرزها: إعداد دورات تدريبية للكادر التدريسي تتعلق بكيفية استخدام تقنيات التعلم الحديثة وطرق التدريس، فضلاً عن الدورات المعدة للموظفين تساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية التي تعد تنمية القدرات الذاتية للتدريس والموظفين لأهميتها.

استخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي الوصفي الذي يقوم باستطلاع آراء عينة محدودة ومن ثم تحليل البيانات وتفسير البيانات واستخلاص النتائج منها. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات.

11. دراسة (مراد، 2014)

عنوان الدراسة: استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة.

هدفت الدراسة إلى إثراء الجانب النظري حول إعادة الهندسة الإدارية، وتوضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة، والوقوف على مستويات جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحين والتنمية الريفية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة، المتمثلة في المتغير المستقل، وهو إعادة الهندسة الإدارية، والمتغير التابع، وهو جودة الخدمة المصرفية. أما مجتمع الدراسة، فهو زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة. ونظراً لكون مجتمع الدراسة كبيراً، عمل الباحث على اختيار عينة عشوائية طبقية لتمثيل أغلب مفردات المجتمع الدراسي، وتم اختيار الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيع 150 استبياناً على النحو الآتي:

1. أمانة المدير 30 استمارة.

2. مكتب الخدمات الجارية 60 استمارة.

3. زبائن مكتب الخدمات المشخصة 60 استمارة.

ولجمع البيانات أيضاً، استخدم الباحث المقابلة مع مدير الوكالة وبعض الأطر لفهم طريقة سير العمليات المصرفية، وطرح بعض الاستفسارات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت امتلاك رؤية مستقبلية واستشرافية لما سوف تتجه إليه عوامل المحيط، والتخصيص المسبق للموارد المادية والبشرية لبلوغ الأهداف المرجوة، والابتكار والإبداع واتخاذ القرارات بمشاركة جميع الخبرات الموجودة في البنك، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التطبيق.

12. دراسة (الدجني، 2013)

عنوان الدراسة: أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحواسبتها في مؤسسات التعليم العالي "الجامعة الإسلامية- دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية لتطبيق أسلوب الهندرة.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لبيان ووصف واقع العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. وقام الباحث ببناء بطاقة المقابلة للتعرف على واقع العمليات الإدارية في الجامعة، كما قام الباحث بتطوير نماذج وأدوات توثيق العمليات، واستخدام خرائط التدفق كأداة لإعادة تصميم وهندسة العمليات الإدارية.

يشمل مجتمع الدراسة جميع مؤسسات التعليم العالي، ولصعوبة دراسة جميع الجامعات، اعتمدت هذه الدراسة دراسة الحالة، حيث تم الاقتصار على الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة، ومن ثم تعميم النتائج على الجامعات الفلسطينية.

توصل الباحث إلى عدة نتائج، من أهمها وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات، ووجود رضى عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة، وأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضى الوظيفي لدى موظفي الجامعة، وكذلك أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية، بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

13. دراسة (عبد الخالق، 2013)

عنوان الدراسة: آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الممارسات الفعلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المصرية، وتقديم آليات مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية الثانوية في مصر. تكون مجتمع الدراسة من المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل في مدارس المحافظات في القاهرة، وتم اختيار عينة منهم بلغت (600) فرد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة اشتملت على (13) فقرة لجمع البيانات، وهي أداة البحث التي تم استخدامها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الهندرة في المدرسة لا يتحقق في الواقع الفعلي، وقصور إدارة المدرسة عن مواكبة التطورات العالمية ومقاومة التغيير واستخدام الأساليب التقليدية في الأعمال المدرسية. وأوصت الدراسة بضرورة تعميق روح الالتزام والمسؤولية لدى العاملين.

14 - دراسة : (Al Najjar and Al Shobaki, 2022)

The Reality of Process Re-Engineering In Palestinian Relief Organizations

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات الإغاثية العاملة في المحافظات الجنوبية في فلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الإغاثية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون عينة عشوائية طبقية لجمع البيانات من 60 مؤسسة إغاثية. وأظهرت الدراسة أن الوزن النسبي لإعادة هندسة العمليات الإدارية بلغ 78.2٪.

وأظهرت النتائج نسباً وقيماً متقاربة لمحاور الدراسة المختلفة. وكان الوزن النسبي لمحور أسلوب القيادة 81.5٪، وبلغ محور الدعم الإداري 75.5٪، ومحور التخطيط الاستراتيجي 76.3٪، ومحور تقنية المعلومات 79.5٪، ومحور أنظمة العمل 83.7٪. وأوصت الدراسة بضرورة توفير ميزانية للتدريب والتنمية، مع ضرورة بناء أسس واضحة لتحفيز وتشجيع العاملين في المنظمات الإغاثية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

1 - دراسة (Naveeda seher,2014)

عنوان الدراسة: Business Process Reengineering and Organizational Structure Case Study of Indian Commercial Bank.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والبنية التنظيمية في البنك الدولي الهندي، وتحقيق المستوى الأمثل من الفعالية والكفاءة. تم اختيار عينة من 250 موظفاً لتحقيق غاية الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1- وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والبنية التنظيمية.

2- يعد الهيكل التنظيمي المعدل بعد تنفيذ إعادة هندسة العمليات أكثر فعالية وتنافسية.
3- إن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية قد سبب الدرامسة تؤثر على المتغيرات المختلفة في المؤسسة، مثل الأشخاص والموظفين وقطاع الأعمال والتكنولوجيا.

2 - دراسة: (Maly, Zlotnikova&Watundu,2013)

عنوان الدراسة: A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل المختلفة، بما فيها مقاومة التغيير التنظيمي تبعاً لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. ويتكون مجتمع الدراسة من (150) موظفاً وموظفة يعملون في خمس شركات مختلفة في أوغندا، وتم اختيار عينة طبقية مكونة من (108) موظفين. وأداة الدراسة الاستبانة، وهي مكونة من (13) فقرة موزعة على خمسة مجالات للقياس الكمي. واستخدمت المقابلة للقياس الكيفي. وأظهرت الدراسة أن (30.4%) فقط يستخدمون أنظمة المعلومات المحوسبة. وتشير الدراسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل هندسة العمليات. ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة، تنفيذ إعادة هندسة العمليات والاستفادة من الدراسة عند تطبيقها.

3 - دراسة: (Setegn,2013)

عنوان الدراسة: ASSESSING THE EFFECT OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY OF BUREAU OF FINANCE AND ECONOMIC DEVELOPMENT (BoFED), OROMIA REGIONAL STATE, ETHIOPIA.

تقييم تأثير عملية إعادة هندسة الأعمال على الأداء التنظيمي: دراسة حالة لمكتب المالية والتنمية الاقتصادية (BoFED)، ولاية أروميا الإقليمية، إثيوبيا.
هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي لمكتب المالية والتنمية الاقتصادية. ويتكون مجتمع الدراسة من العملاء والموظفين في مكتب المالية والتنمية الاقتصادية في أروميا الإقليمية في إثيوبيا. والعينة هي (63) موظفاً و(23) عميلاً. تم استخدام الاستبانة والملاحظة والمقابلة في جمع البيانات. ومن أبرز النتائج أن العملاء راضون عن سرعة وجودة الخدمة، وكذلك أن المكتب لا توجد به أداة تقييم، حيث لم تعط أي منافع للموظفين بشأن زيادة المرتبات، والتعويضات والتعزيز والتمكين حتى اللحظة.

وأوصت الدراسة باعتماد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، لأنها مفيدة لأي منظمة تريد تحسين أدائها التنظيمي وتحقيق أهدافها، وهي أداة فعالة للمنظمات التي تسعى للعمل بفعالية وكفاءة.

4 - دراسة: (Obi, and Ibezim,2013)

Re-engineering University Education through Strategic Information management: the Nigerian Experience. عنوان الدراسة:

إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية: التجربة النيجيرية. هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام هندسة إدارة المعلومات الاستراتيجية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية. وقد استثمرت مؤسسات التعليم العالي والجامعة النيجيرية بشكل كبير في عملية هندسة الأعمال، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وخفض التكاليف.

حققت الدراسة أهدافها من خلال ثلاثة أسئلة بحثية وفضية واحدة. أداة البحث كانت الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عدده (330) مدير معلومات في وحدات النظام المعلوماتي في الجامعات الاتحادية في نيجيريا. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة، أنه رغم الاستثمارات في مجال المعلومات في الجامعات، إلا أن العمليات الحيوية في التدريس والبحث وإدارة الجامعة لم تتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

5 - دراسة: (Sibhato, and Singh, 2012)

عنوان الدراسة: Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions.

تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم الإثيوبية. هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الإثيوبية، وتبيان الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، كما أن الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسير كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. تم استخدام الاستبانة والمقابلة أدوات لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (160) موظفاً.

وأظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التوصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أن أهم عوامل نجاح الإستراتيجية هو تقييم التقدم، وكذلك أوضحت أن كلاً من (عدم تدريب الموظفين، والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم في الإستراتيجية، والإدارة المحبطة وتردد الإدارة العليا في تمويل الإستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية من العوامل المؤثرة سلباً على نجاح إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

6 - دراسة: (Abebe,2011)

عنوان الدراسة: business process reengineering factors and employee performance : the case of addis ababa city administration.

عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء الموظفين: حالة إدارة مدينة أديس أبابا. هدفت الدراسة إلى فحص تأثير هندسة العمليات الإدارية على أداء الموظفين في مدينة أديس أبابا. واختار الباحث مجتمع الدراسة من (201) موظف يعملون في (112) مكتب مساحة، و(89) مكتب أراضٍ، وتم اختيار (28) موظفاً من دائرة المساحة و(22) موظفاً من دائرة الأراضي. واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة أداة للبحث. وبينت الدراسة أن التزام الإدارة العليا كان سلبياً، في حين باقي المجالات (القيادة التشاركية، وبيئة العمل، ونظم وإدارة تكنولوجيا المعلومات ومقاومة التغيير) كانت الفروق فيها إيجابية. ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة، الاهتمام بالمؤشرات الإيجابية في المنظمة، التي تسهل الحصول على أداء أفضل للموظف والحفاظ في المؤسسة على الموظفين، من خلال توفير الجو الودي والتفاعلي المبني على الثقة.

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

1 . من أهداف الدراسة الحالية، تشخيص واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية ومدى تطبيق إجراءاتها وتأثيرها على الأداء المؤسسي، وتحديد الصعوبات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية. هذه الأهداف تتفق ودراسة (حجازي، وسلامة، 2021)، ودراسة (اسحق، 2020)، ودراسة (مزهودة، قرزة، 2019)، ودراسة (Setegn,2013)، ودراسة (Naveeda seher,2014). تختلف هذه الدراسة بأهدافها عن دراسة (الحاج يحيى، 2018)، حيث هدفت الدراسة إلى قياس الدور الذي يؤديه تدريب المورد البشري في جودة الأداء. وتختلف أيضاً بأهدافها مع دراسة (الجبور، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتختلف مع دراسة (Maly,Zlotnikova&watunda,2013)، حيث تهدف إلى التعرف إلى العوامل المختلفة بما فيها مقاومة التغيير، التي تؤثر على هندسة العمليات الإدارية.

2. بعض الدراسات تشابهت من حيث المنهج، فقد استخدمت المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة بحث، ومن هذه الدراسات، دراسة (البشير، وعلي، 2017)، دراسة (مراد، 2014)، وكذلك دراسة (الدجني، 2013). وتختلف الدراسة في منهجها مع دراسة (خليل، ودود، 2015) حيث استخدم المنهج الاستطلاعي.

3. تنوعت مجتمعات الدراسة للدراسات السابقة التي طبقت في مجال (التعليم، والمصارف، والموظفين)، هذه الدراسة طبقت على مؤسسة إعلامية لها خصائصها، حيث يتكون مجتمع

الدراسة من، صحفيين، مهندسين، وإداريين، حيث تم اختيار عينة عشوائية. الدراسات الأخرى اختلفت مع هذه الدراسة، بأن مجتمع الدراسة من حقول مختلفة مثل التعليم كما جاء في دراسة (بوقرة، 2015)، دراسة (خليل، وداود، 2015)، ودراسة (عبد الخالق، 2013)، ودراسة (ObiM and ibezimM 2013)، وكذلك هنالك دراسات في القطاع المصرفي كما جاء في دراسة (مراد، 2014)، ودراسة (اسحق، 2020)، وكان مجتمع الدراسة في دراسة (البحيرة، 2015) في المجال الصحي.

4. هذه الدراسة أجريت في فلسطين، ميدان التطبيق، على مؤسسة فلسطينية رسمية، تتفق هذه الدراسة، مع دراسة (حجازي، 2020) ودراسة (الدجني، 2013)، دراسة (البحيري، 2015).

5. تختلف هذه الدراسة عن غيرها في أنها تركز على تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية، وخاصة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. وهي مؤسسة إعلامية سيادية رسمية. وهذه الدراسة تبحث الحالة الفلسطينية في دولة تحت الاحتلال.

6. من أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة، أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، هو مفهوم جديد للعاملين في المنظمات المختلفة، وتطبيقه يؤثر على أداء المنظمة، ويحتاج من الإدارة العليا التركيز عليه واعطاء مزيدا من الأهتمام، لترسيخ المفهوم بين العاملين، وتطبيقه ليضيف نقلة نوعية للمنظمة. هذا يتفق مع دراسة (اسحق، 2020)، ودراسة (البشير، وعلي، 2017)، ودراسة (البحير، 2015).

7. ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة، تبني وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من قبل الإدارة العليا للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وتمكين الموظفين، لتحقيق التطور والإبداع الإداري. ومن الدراسات التي توافقت مع هذه الدراسة، دراسة (Setegn, 2013)، ودراسة (Maly, Zlotnikova & watundu, 2013)، ودراسة (البشير، وعلي، 2017).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً، يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة، لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ويتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج ومجتمع الدراسة. وكذلك الأداة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، كما ويتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم الأداة، والأدوات الأخرى التي استخدمت لجمع البيانات، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2.3 منهجية الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وذلك لملاءمة أغراض الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، بالإضافة إلى ربط نتائج التحليل للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة حول موضوع الدراسة.

3.3 تصحيح الأداة:

قام الباحث بتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة فقد تم اعتماد الدرجات الآتية: اعتمد الباحث على المقياس الذي طوره كل من Mary and Allen 1990 لتفسير النتائج

جدول (3.3) مقياس (Mary and Allen 1990)

الدرجة	نسبة الموافق	فئة الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 36%	من 1-1.80
منخفضة	36%-52%	من 1.81-2.60
متوسطة	53%-68%	من 2.61 - 3.40
مرتفعة	69%-84%	من 3.41-4.20
مرتفعة جداً	85%-100%	من 4.21-5

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، يتكون المجتمع المستهدف من الموظفين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، المقر الرئيس في رام الله والمكون من 580 موظفاً، وفق سجلات الإدارة العامة للشؤون الإدارية في الهيئة.

5.4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة، بحيث تكون ممثلة لمجتمعها، وبلغ عدد المبحوثين الذين استوفوا الاستبانة (189) من الموظفين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وبالاعتماد على الأسس العلمية، للمسوح بالعينات الاحتمالية، تم اختيار أسلوب العينة العشوائية، ولحساب حجم العينة من خلال معادلة توماس ثيمسون، مع الأخذ بعين الاعتبار هامش الخطأ بقيمة 6%، والدلالة الإحصائية عند مستوى 95%.

تم احتساب حجم العينة من خلال المعادلة الآتية:

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1)\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2 + P(1 - P)}$$

حيث إن:

n: حجم العينة = 189.

N: حجم المجتمع = 580.

d: نسبة الخطأ والتي تساوي في هذه الدراسة 6%.

$Z_{1-\alpha/2}$ القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري عند مستوى دلالة إحصائية تساوي 95%.

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 50%.

5.3 أدوات الدراسة:

من أجل معالجة الدراسة بشقيها النظري والعملي، تم الاعتماد على:

1 - إعداد استبانة لقياس دور هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث تُعد الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب، وقسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

➤ القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمبحوث من حيث (النوع الاجتماعي، الدرجة الوظيفية،

المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

➤ القسم الثاني: عبارة عن جزئين: الجزء الأول يشتمل على ستة أبعاد لقياس واقع هندسة

العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، الجزء الثاني يشتمل على

أربعة أبعاد لقياس تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، حيث تتكون الاستبانة من 60 فقرة، اشتمل كل بعد على 6 فقرات.

2- ترتيب لقاءات، وإجراء مقابلات معمقة مع الموظفين بمختلف مسمياتهم الإدارية، الذين كان لهم دور بارز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، منذ التأسيس حتى تاريخ إعداد هذه الرسالة. إجراء المقابلات والمعلومات التي تم الحصول عليها، أثرت الرسالة وأضافت معلومات توضح وتعزز ما تم الحصول عليه من نتائج الاستبانة. فقد تم تحديد محاور للمقابلة، كما تظهر بالملحق رقم (1)، وأسماء الموظفين الذين تمت مقابلتهم بالملحق رقم (2).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين في الدراسة لفقرات الاستبانة على النحو الآتي "

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

6.3 المعالجة الإحصائية

قام الباحث بجمع البيانات الأولية ومراجعتها، تم إدخالها على قاعدة البيانات التي تم تطويرها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أعطيت إجابات المبحوثين حسب مقياس ليكرت الخماسي، لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما قام الباحث بالمعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات من خلال استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، وتم فحص الفرضيات الدراسية التي تم صياغتها، عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) عن طريق استخدام الاختبارات الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين وقد استخدمها الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار (T-Test)، للمتغيرات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
5. اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدم الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

6. الاعتماد على مقياس ليكرت الخامس في تحليل البيانات.

7.3 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة، للتحقق أن تقيس أسئلة الاستبانة ما صممت لقياسه من حيث الشمولية، ومدى وضوح فقراتها ومفرداتها؛ أي أن تكون الاستبانة مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بطريقتين:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأداة الدراسة:

يقصد بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين وهو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المختصين وأصحاب الخبرة في موضوع الدراسة، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، حسب ما ورد بالملحق رقم (3)، ضمن هذه الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة، في ضوء الملاحظات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

2. صدق المقاييس الاتساق الداخلي (Interval Validity)

يعبر الاتساق الداخلي عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجال واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مع الدرجة

الكلية للاستبانة

رقم الفقرة	معامل بيرسون للاتساق	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للاتساق	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للاتساق	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	.628**	.000	13	.655**	.000	25	.527**	.000
2	.580**	.000	14	.671**	.000	26	.679**	.000
3	.706**	.000	15	.660**	.000	27	.728**	.000
4	.723**	.000	16	.746**	.000	28	.703**	.000
5	.689**	.000	17	.701**	.000	29	.671**	.000
6	.742**	.000	18	.715**	.000	30	.603**	.000
7	.741**	.000	19	.707**	.000	31	.279**	.000
8	.595**	.000	20	.576**	.000	32	.379**	.000
9	.712**	.000	21	.590**	.000	33	.262**	.000
10	.688**	.000	22	.650**	.000	34	.179*	.014
11	.773**	.000	23	.678**	.000	35	.138	.059
12	.675**	.000	24	.598**	.000	36	.202**	.005

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات مجال واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مع الدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة إحصائياً، ما يشير إلى أن هناك اتساقاً داخلياً لفقرات الاستبانة، وبذلك يُعد المحور صادقاً، وقاس ما صمم لقياسه. جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجال تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مع الدرجة الكلية للاستبانة

رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	.768**	.000	13	.675**	.000
2	.791**	.000	14	.695**	.000
3	.723**	.000	15	.705**	.000
4	.688**	.000	16	.773**	.000
5	.600**	.000	17	.771**	.000
6	.552**	.000	18	.825**	.000
7	.636**	.000	19	.721**	.000
8	.712**	.000	20	.629**	.000
9	.737**	.000	21	.766**	.000
10	.725**	.000	22	.714**	.000
11	.624**	.000	23	.732**	.000
12	.641**	.000	24	.628**	.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (5.3) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات مجال تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مع الدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة إحصائياً، ما يشير إلى أن هناك اتساقاً داخلياً لفقرات الاستبانة، وبذلك يُعد المحور صادقاً، وقاس ما صمم لقياسه.

8.3 ثبات أداة الدراسة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها، لو تم إعادة توزيعها مرة أخرى تحت الشروط والظروف نفسها، ويمكن القول أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات الأداة من خلال حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ بلغت قيمة الثبات لكافة محاور الاستبانة (0.986)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية جداً من الثبات، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلتها.

جدول (6.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة حسب المحاور

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	الثبات*
1	مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهندرة	6	0.892	0.944
2	التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	6	0.896	0.947
3	الهيكل التنظيمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	6	0.900	0.949
4	التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	6	0.890	0.943
5	التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	6	0.894	0.946
6	صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة	6	0.810	0.900
	واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	36	0.849	0.921
1	كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	6	0.868	0.932
2	تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	6	0.888	0.942
3	حجم الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	6	0.899	0.948
4	سرعة الإنجاز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	6	0.872	0.934
	تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	24	0.955	0.977
	جميع محاور الاستبانة	60	0.972	0.986

* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

9.3 وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية

يتناول هذا القسم عرض البيانات الديمغرافية لأفراد العينة، وكانت على النحو الآتي:

جدول (7.3) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة:

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	109	57.7%
	أنثى	80	42.3%
الدرجة الوظيفية	رئيس قسم	113	59.8%
	مدير	65	34.4%
	مدير عام فأعلى	11	5.8%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	30	15.9%
	بكالوريوس	128	67.7%
	ماجستير فأعلى	31	16.4%
	هندسة	38	20.1%

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	صحافة وإعلام	81	42.9%
	إدارة	36	19.0%
	أخرى	34	18.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	11.6%
	6-10 سنوات	46	24.3%
	11 سنة فأعلى	121	64.0%
المجموع		189	100.0%

أشارت نتائج تحليل الدراسة الخاصة بالتوزيع النسبي لمتغير النوع الاجتماعي إلى 57.7% ذكور، في حين نجد أن هناك 42.3% إناث. في حين توزع متغير الدرجة الوظيفية، إن نسبة رئيس قسم قد بلغت 59.8%، فيما بلغت النسبة 34.4% لمدير، و 5.8% مدير عام فأعلى. ومن جهة أخرى تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي إلى وجود 15.9% دبلوم فأقل، في حين نجد أن هناك 67.7% بكالوريوس، في حين بلغت النسبة لماجستير فأعلى 16.4%. فيما توزع متغير التخصص إلى 20.1% هندسة، في حين نجد أن هناك 42.9% صحافة وإعلام، في حين نجد أن نسبة إدارة قد بلغت 19.0%، في حين بلغت نسبة أخرى 18.0%. فيما نلاحظ توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة إلى 11.6% أقل من 5 سنوات، مقابل 24.3% لسنوات 6-10 سنوات، في حين نجد أن نسبة 11 سنة فأعلى قد بلغت 64.0%.

يلاحظ الباحث، وبناء على النتائج، التي تصف خصائص العينة الديموغرافية، أن نسبة الإناث في العينة بلغت 42.3%، هذه النسبة تتوافق تقريبا مع نسبة الإناث في الوظيفة العمومية، 40% والتي نشرها ديوان الموظفين العام سنة 2011. الاهتمام وإعطاء فرص للإناث للتنافس على الوظائف والدرجات الوظيفية المختلفة مؤشر جيد، إلا أن نسبة الذكور ما زالت عالية. وجود هذه النسبة من الإناث تضيف تنوع المهارات والقدرات، وتنوعا في الأداء، هذا ينعكس على بيئة العمل في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. ويلاحظ الباحث أن هذه النسبة تنعكس في كثير من الدوائر والأقسام المختلفة، فنجد مذيعات يقدمن البرامج في الإذاعة، وعلى شاشة التلفزيون، في صالة التحرير، ويشغلن وظائف إدارية، وأيضا منهن المهندسات، والصحفيات اللواتي يعملن في الميدان مراسلات. الاهتمام بالمرأة كان منذ تأسيس صوت فلسطين في العام 1994، حيث كان هناك اثنا عشر شخصا أسسوا صوت فلسطين، من بينهم سبع زميلات، من أبرزهن الشهيذة شرين أبو عاقلة.

النتائج التي حصلنا عليها لمتغير المؤهل العلمي، نتيجة استجابات المبحوثين، أن نسبة من الموظفين يحملون شهادة البكالوريوس وجاءت نسبتهم 67.7%، أي أن هناك إرتفاع مؤشر التوظيف حسب المؤهل العلمي بدرجة بكالوريوس، هذا يزيد من توظيف الخريجين الجدد والتقليل من البطالة. وجود موظفين من حملة الشهادات يساعد إدارة الهيئة بتنفيذ عملياتها الإدارية بسهولة وإتقان. وأيضاً وجود درجات علمية عليا مؤشر على أن هناك اهتماما من الموظفين بتحسين تحصيلهم العلمي ومن ثم درجاتهم الوظيفية. لكن يتحتم على إدارة الهيئة، الاهتمام أكثر ووضع خطة لتمكين الموظفين سواء كان بالتدريب أو الحصول على درجات علمية عليا، مما يعود بالنفع على أداء الهيئة وكذلك إيجاد كوادر متخصصة قادرة على تدريب الكوادر الجديدة الملتحقة بالهيئة بوظائف جديدة.

على العكس من النتائج الأخرى، جاءت نتائج متغير التخصص، تظهر أن الوظائف بتخصص الإدارة والهندسة ضعيفة، وأيضاً نسبة التخصصات الأخرى أيضا جاءت على حساب تخصص الهندسة والإدارة. إذن على إدارة الهيئة إعادة النظر بنوعية التخصصات التي يتم طلبها للتوظيف، وإيجاد توازن بينها وحسب حاجة الإدارات العامة وخاصة قطاع الهندسة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب زيادة الوظائف من تخصص الهندسة، بسبب الثورة التكنولوجية الحاصلة في العالم، وأيضاً أصبحت تخصصات الهندسة بمختلف أشكالها مهمة وضرورية. وفي الجانب الإداري أصبح الاعتماد على البرمجيات وأنظمة الحاسب جزءاً أساسياً من التطور الإداري وتنفيذ الأنشطة والعمليات. في الهيئة التسارع في نمو الكادر البشري، واتساع مساحة العمليات الإدارية، وتنوع النشاطات، وتعقيد العمليات يحتم على الإدارة تطوير أنظمتها الإدارية، حسب التغيرات في طبيعة عمل الهيئة، كونها هيئة عامة ومؤسسة إعلامية. التطبيقات التقنية المتقدمة في علم الاتصالات، بحاجة للبحث عن النوعية في التخصصات الهندسية وليس الكمية.

أما نسبة متغير سنوات الخبرة فجاءت 64%، لمن هم أكثر من إحدى عشرة سنة، هذه النسبة يفسرها الباحث بطريقتين مختلفتين، وهما مهمتان للهيئة، الأولى تظهر أن هناك كادراً له سنوات طويلة من الخبرة في العمل، مما يشكل نواة قوية في الكادر البشري العامل في الهيئة ويعتمد عليه بشكل أساسي، هذا يتطابق مع قول باسم أبو سمية أول مدير عام لصوت فلسطين " حرصنا دائماً أن يكون هنالك كادر أساسي موجود في أسوأ الحالات يمكن للهيئة أن تستمر به" (مقابلة شخصية، 2023). أما التفسير الآخر فيعني أن عدداً كبيراً من الموظفين يتقدمون بالعمر، يقتربون من سن التقاعد، انتاجيتهم تقل، أداؤهم يضعف، وتصبح متطلباتهم مختلفة، واحتياجاتهم مختلفة، وقد تكون صعوبة في تمكينهم وتطويرهم. إذن من المستحسن أن تهتم إدارة الهيئة بزيادة عدد الفئة من 6- 10 سنوات (الفئة الشابة) والتي جاءت نسبتها 24.3% لتأخذ خبرة أكثر ممن هم أكثر سنوات خبرة، وتعوض ضعف الأداء عند نفس الفئة في دوائر الهيئة المختلفة بسبب تقدم العمر.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل نتائج الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلتها، واستعراض أبرز نتائجها التي تم التوصل إليها، من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيراتها، لهذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعة لاستبانة الدراسة، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج التي سيتم عرضها في تحليل هذا الفصل. يبدأ الفصل بتحليل إجابات أفراد العينة التي تم اختيارها، حول محاور الدراسة بما يتناسب مع أسئلتها، وهذه المحاور هي: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الرئيس: ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الرئيس، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات الفرعية والمقياس ككل، والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة الدراسة حول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدرجة
5	التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.63	0.78	72.6	1	مرتفعة
6	صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة	3.53	0.73	70.5	2	مرتفعة
1	مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهندرة	3.08	0.87	61.6	3	متوسطة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدرجة
3	الهيكل التنظيمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.06	0.91	61.1	4	متوسطة
2	التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.05	0.84	60.9	5	متوسطة
4	التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	2.99	0.84	59.8	6	متوسطة
	واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.22	0.63	64.4		متوسطة
2	تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.48	0.79	69.6	1	مرتفعة
4	سرعة الإنجاز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.35	0.83	67.0	2	متوسطة
3	حجم الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.01	0.90	60.2	3	متوسطة
1	كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	2.88	0.85	57.6	4	متوسطة
	تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.18	0.75	63.6		متوسطة

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس أعلاه: أنها جاءت بدرجات متوسطة، ومرتفعة ومتوسطة في مجالات فرعية. جاء البعد الخامس في المحور الأول: التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في الترتيب الأول بوزن نسبي 72.6% وهو بدرجة مرتفعة، تلاه البعد السادس في المحور الأول: صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيئة بوزن نسبي 70.5% وهو بدرجة مرتفعة، تلاه البعد الثاني في المحور الثاني: تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بوزن نسبي 69.6% وهو بدرجة مرتفعة. أما البعد الأول في المحور الثاني: كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية فجاء في الترتيب الأخير بوزن نسبي 57.6% وهو بدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بمجالات استبانة الدراسة كل على حدة
 2.2.4 نتائج السؤال الأول: ما واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون
 الفلسطينية. للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع
 المجالات الفرعية، والجدول التالي توضح ذلك:

البعد الأول "مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهدرة":
 جدول (9.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مدى اهتمام إدارة الهيئة
 العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهدرة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الاحتراف المتوسط الحسابي	النسبة الانحراف المعياري المئوية	الرتبة المستوى	مرتبة
1	تواكب الهيئة المستجدات الحديثة في التطور الإعلامي	3.83	0.92	1	مرتفعة
2	يدرك العاملون أهمية تبني وتطبيق نظم إدارية حديثة	3.54	1.03	2	مرتفعة
4	تعمل الإدارة على مراجعة الإجراءات من فترة لآخرى	2.95	1.09	3	متوسطة
6	تتبنى الإدارة تشكيل وحدة تنظيمية للقيام بالعمل التطويري	2.92	1.12	4	متوسطة
5	تشارك الإدارة الموظفين في تصميم وتنفيذ الجهود التطويرية	2.65	1.13	5	متوسطة
3	تهتم الإدارة بالأساليب العلمية للتخلص من الروتين الممل	2.58	1.17	6	منخفضة
	بعد مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهدرة	3.08	0.87		متوسطة

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 3.83-2.58، وجاءت فقرة "تواكب الهيئة المستجدات الحديثة في التطور الإعلامي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة 3.83 وبنسبة مئوية 76.6 وبتقدير مرتفع، في حين جاءت فقرة "تهتم الإدارة بالأساليب العلمية للتخلص من الروتين الممل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 2.58 وبنسبة مئوية 51.6 وبتقدير منخفض، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعدها مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة

للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهندرة 3.08 ونسبة مئوية 61.6 وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثالثة وفقاً لجدول رقم (8.4).

يفسر الباحث أن نسبة مدى اهتمام الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بمفهوم الهندرة جاءت متوسطة، لأكثر من سبب، منها أن مفهوم الهندرة، مصطلح جديد للموظفين في الهيئة، والسبب الثاني أن الإدارة لم تقم من خلال إدارة التدريب بعقد ورشات عمل أو لقاءات لتعميم المصطلح وتبيان أهميته في العمليات الإدارية. ولم يظهر هنا اهتمام الإدارة بمراجعة العمليات والإجراءات بما يتناسب وعمل الهيئة، ألاحظ أن الإجراءات لم يتغير عليها شيء، إذ ما زال التعامل الورقي موجوداً وهو الأساس في المراسلات والاتصال بين الإدارات. نظاماً التشريعات والقوانين واللوائح القديمة من القانون الأردني والقانون المصري مطبقان، وهما بعيدان كل البعد عن إدارة المؤسسات الإعلامية. قانون الخدمة المدنية مر بعدة مراحل وتعديلات، بعد تأسيس السلطة الوطنية ودخولها إلى أرض الوطن عام 1994، كان أول قانون للخدمة المدنية صدر بقرار رقم (1) لعام 1994، وقانون رقم (4) لعام 1996، وقرار رقم (4) لعام 1998، وآخر تعديل لقانون الخدمة المدنية بموجب قانون رقم (4) لسنة 2005. هذه التعديلات ساهمت بتنظيم وضبط الوظيفة العمومية، وأصبح هنالك لوائح، ومسميات وظيفية، وبطاقة وصف وظيفي، وأدرجت الوظائف في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون ضمن هذه المسميات، لكن ينطبق عليها ما ينطبق على أي مسمى وظيفي آخر، في أي مؤسسة أو وزارة، بدون اعتبارها مسميات وظيفية ذات طابع مختلف، ضمن المهن الإبداعية، ولم يكن لها خصوصية مختلفة تخص الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. هناك أشخاص لديهم الصوت الجميل، ومنهم مظهره جذاب على الشاشة، ومن لديه القدرة الفنية ومهارة عالية في التحرير (المونتاج) الصوتي والصورة والنص، كل هذه المهن الإبداعية وغيرها، يمكن لغير الصحفيين القيام بها. ولكن من الضروري وضع نظام واضح ومحدد للتعامل مع مثل هذه المهن وأصحابها ويكونون منصفين.

يقول المهندس مازن حمارشة، رئيس قطاع الهندسة، حمارشة (مقابلة شخصية، 2023)، أن الهيئة تواكب المستجدات والتطور في المجال الهندسي والإعلامي، بشكل مستمر، شراء أحدث المعدات، زيادة قنوات الإذاعة والتلفزيون، تجهيز جميع مكاتب الهيئة، في المحافظات والخارج، على أن تكون مؤسسة إعلامية قائمة بذاتها، وتقدم الخدمة بسهولة ويسر.

يضيف عايد عويمر، مدير عام صوت فلسطين، عويمر (مقابلة شخصية، 2023) الهيئة تواكب الثورة الرقمية والتطور التكنولوجي، وتقوم بتطويره لخدمة المضمون وخاصة على شبكات التواصل الاجتماعي.

أكدت ريما الجمرة مدير عام التدريب والتطوير، الجمرة (مقابلة شخصية، 2023) مواكبة المستجدات، هو أكبر تحدي للمؤسسة الإعلامية، فمن خلال التدريب والتطوير وتمكين الموظفين من عملهم في المؤسسة نقل الفجوة بينها وبين محيطها، وتكون قادرة على التنافس وتقديم الأفضل. فترة

جائحة كورونا، لم يتوقف التدريب واستمر بشكله الافتراضي. لدينا مدربون من الموظفين بقدرات ومهارات تدريبية عالية.

يضيف، حمارشه (مقابلة شخصية، 2023) عملية إعداد الخطة الإستراتيجية الهندسية، تستند إلى منهجية علمية تشاركية، تتمثل بتشكيل اللجان والفرق الهندسية، في كل المجالات، فكل لجنة تقوم بدراسة الاحتياجات المستقبلية وتحديدها بمشاركة الموظفين في الإدارات العامة، من خلال عقد اجتماعات داخلية تشاورية، لتحليل الواقع من منظور التحديات والعوائق، وبحث المستقبل.

➤ البعد الثاني "التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية"

جدول (10.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التخطيط في الهيئة

العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
4	الهيئة توفر الموارد البشرية والمالية لتنفيذ خطتها الاستراتيجية	3.30	1.06	65.9	1	متوسطة
2	تهتم الإدارة بوضع خطط خاصة لمواجهة الأحداث الطارئة سلفاً	3.20	1.03	63.9	2	متوسطة
1	توجد خطة استراتيجية سنوية واضحة ومحددة لتحقيق أهداف الهيئة	3.12	1.09	62.4	3	متوسطة
6	يتم صياغة الخطط التطويرية وفق الإجراءات العلمية الصحيحة	2.94	1.02	58.8	4	متوسطة
5	الهيئة تراجع خطتها الاستراتيجية بشكل دوري	2.93	0.99	58.5	5	متوسطة
3	يشترك العاملون في تصميم وتنفيذ الخطط التطويرية	2.79	1.05	55.9	6	متوسطة
	بعده التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.05	0.84	60.9		متوسطة

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 2.79-3.30، وجاءت فقرة "الهيئة توفر الموارد البشرية والمالية لتنفيذ خطتها الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.30 وبنسبة مئوية 65.9 وبتقدير متوسط، في حين جاءت فقرة "يشترك العاملون في تصميم وتنفيذ الخطط التطويرية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 2.79 وبنسبة مئوية 55.9 وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعده التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية 3.05 وبنسبة مئوية 60.9 وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الخامسة وفقاً لجدول رقم (8.4).

يفسر الباحث أن نتيجة بند التخطيط جاءت بنسبة متوسطة، أن الإدارة العليا بيروقراطية، توفر الموارد البشرية والمالية، تضع الخطط لسير عمل الهيئة، وتنفذ هذه الخطط من خلال المدراء العاملين للدوائر، ولكنها لم تشرك الموظفين بوضع الخطط الإستراتيجية أو التطويرية، ولم تقم بتوزيع خططها وإطلاع الموظفين عليها. ويتضح من النتائج أن الهيئة ليس لديها خطط بديلة واضحة لما هو مستجد، هذا يظهر من النتائج المتدنية في البند الثالث والخامس والسادس من البعد الثاني. في غالب الأحيان تكون القرارات ارتجالية مبنية على ردود الأفعال وغير مدروسة. العمل الإعلامي متغير حسب الموقف، ولكنه بحاجة لخطة وقيادة موقف ومراجعة وتقييم لتحقيق الهدف الأساسي منه. تتناغم إدارة الهيئة مع الموظفين يجعل من الخطط والأهداف واقعا. ومن مظاهر ضعف التخطيط في الهيئة، عندما دمر الاحتلال مبنى هيئة الإذاعة والتلفزيون بالكامل، لم يكن هنالك بديل إلا الإذاعات المحلية، واستمر هذا الضعف خمسة أعوام حتى تمكنت الهيئة من تجهيز مبنى متواضع لها لتستمر في عملها. والموقف الآخر عندما استولت عناصر حركة حماس على مبنى التلفزيون في غزة في عام 2007 بعد انقلابها على السلطة الشرعية؛ إذ لم يكن هنالك من المعدات الكثير لتشغيل القناة الأرضية للتلفزيون والفضائية، ولكن الإذاعة كانت أفضل حالاً لأنها لم تحتج الكثير من المعدات.

وكذلك عدم وجود الخطط البديلة ظهر أيضا عندما قصفت قوات الإحتلال محطة الإرسال ودمرت الجزء الرئيسي من الكابل الناقل للإشارة المغذي لنظام الهوائيات (نظام الأنتينات). في حينه ما كان أمام إدارة الهيئة بدائل وخيارات، إلا خيارا واحدا ووحيدا هو البث مباشرة من محطة إرسال المصيون، تم تركيب أجهزة متواضعة جداً. التحق العديد من الزملاء من مذيعين ومهندسين بالعمل واستمر هذا الحال عدة أيام حتى تم إصلاح ما تم قصفة، من قبل قوات احتلال.

المهندس فكري حموده، رئيس قطاع الهندسة سابقاً، حموده (مقابلة شخصية، 2023) يقول أن التخطيط لفترة طويلة كان صعبا وخاصة في مجال الهندسة، هناك أسباب كثيرة منها الإحتلال الذي كان يعيق دخول أجهزة الإرسال، والأجهزة الأخرى التشغيلية الخاصة بالهيئة، وفي بعض الحالات كان يمنعها. كان من الصعب وضع خطط طوارئ كل ما كنا نعمله الحفاظ قدر الإمكان على المعدات الموجودة والاستفادة منها بأقصى درجة. ويضيف حموده كنا في حالات معينة نغير مكان الأجهزة خوفاً من تدمير الإحتلال لها.

بسام بكر دغلس، مدير عام الشؤون الإدارية الحالي، دغلس (مقابلة شخصية، 2023) يقول: لدى الهيئة أهداف ورؤيا وخطط لتنفيذها، ولكن في غالب الأحيان هذه الخطة تتحول إلى خطط طوارئ، بسبب تقلب الأحداث وعدم استقرار الوضع الفلسطيني بشكل عام. الإدارة تشرك الموظفين بسماع آرائهم من خلال إداراتهم والتشاور حول احتياجات الإدارات وأي خطط لهذه الإدارات من خلال المدراء العاملين.

أكد، عويمر (مقابلة شخصية، 2023) نظام العمل على مدار الساعة، يجعل من الضروري وجود خطة طوارئ في جميع إدارات الهيئة، وهذه الإدارات لديها القدرة على التعامل مع المستجدات وعمل ما يلزم. أما بخصوص التخطيط المدراء العامون هم من يشاركون بوضع هذه الخطط. وتؤكد الجمرة (مقابلة شخصية، 2023) الخطة التدريبية طموحة، نضعها بالتشاور مع المدراء العامين، وتلمس احتياجاتهم التدريبية، والعمل على توفير مدربين ومؤسسات تدريبية تلبي هذه الحاجات. ونقوم بوضع خطط بديلة كما حصل خلال جائحة كورونا.

تقول رزان أبو زنت، مديرة التنسيق البرامجي في صوت فلسطين، أبو زنت (مقابلة شخصية، 2023) التخطيط منذ أن بدأنا العمل في صوت فلسطين كان موجوداً ولكنه لم يصل إلى مستوى الاستراتيجي، نعم هناك تغيير بعدد البرامج، عدد الموظفين، عدد ساعات البث، تنوع المناسبات الرسمية، تطور الأحداث، التطور الإداري، كل ذلك فرض طرقاً مختلفة بالتخطيط وإعداد احتياجات البث الإذاعي، كنا نبث ساعتين في اليوم، حالياً نبث على مدار الساعة، كان لدينا أربعة أو خمسة برامج، اليوم لدينا ما يزيد عن خمسين برنامجاً، أضف لذلك برامج المناسبات، برامج المسابقات، البرامج الخاصة. التخطيط حالياً يأخذ شكل الدورات البرامجية ووضع خطة لستة شهور، يتم إشراك الموظفين باقتراحات لبرامجهم وما يمكن تقديمه على الهواء.

➤ البعد الثالث "الهيكل التنظيمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية"

جدول (11.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل التنظيمي في

الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	توجد هيكل تنظيمية واضحة للهيئة	3.26	1.15	65.2	1	متوسطة
5	الاتصال والتواصل بين المدراء والمرؤوسين واضح وسهل	3.23	1.09	64.7	2	متوسطة
3	الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف الهيئة	3.07	1.15	61.4	3	متوسطة
6	يتم إعادة النظر في السلطات الإدارية بما يتلاءم مع المستجدات	2.96	1.11	59.2	4	متوسطة
2	الهيكل التنظيمي ملائم للعمل ويراعي التسلسل الوظيفي	2.94	1.10	58.8	5	متوسطة
4	الإدارة تراجع الهيكل التنظيمي بشكل دوري يناسب طبيعة العمل	2.87	1.07	57.5	6	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
	بعد الهيكل التنظيمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.06	0.91	61.1		متوسطة

يتضح من الجدول (11.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 2.87-3.26، وجاءت فقرة "توجد هيكل تنظيمية واضحة للهيئة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.26 وبنسبة مئوية 65.2 وبتقدير متوسط، في حين جاءت فقرة "الإدارة تراجع الهيكل التنظيمي بشكل دوري يناسب طبيعة العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 2.87 وبنسبة مئوية 57.5 وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الهيكل التنظيمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية 3.06 وبنسبة مئوية 61.1 وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الرابعة، وفقاً لجدول رقم (8.4).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، مؤسسة عامة مرجعيتها الإدارية قانون الخدمة المدنية وتعديلاته وآخرها عام 2005 واللوائح التنفيذية، وقرارات مجلس الوزراء، والنظام الداخلي. الهيئة لديها هيكلية واضحة بمسميات وظيفية وهذه جاءت بالترتيب الأول. الهيكل التنظيمي في الهيئة هرمي والاتصال الرسمي عمودي من الأعلى إلى الأسفل. في المؤسسة الإعلامية هنالك ثلاثة أشكال من الإدارات، الإدارة العامة والتي تقوم بوظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وهناك إدارة تحريرية والتي تقوم بإدارة العمل الصحفي والمتمثل بحارس البوابة، وهناك إدارة هندسية والتي تقوم بإدارة الدوائر الهندسية. هذه الأشكال الإدارية موجودة في الواقع ولها إدارتها ومدراؤها، ويلاحظ الباحث في المؤسسة الإعلامية، أن هؤلاء المدراء يفتقرون للمهارات الإدارية.

يضيف عبد السلام أبو الندا مدير دائرة التقييم وضبط الجودة حتى عام 2012، أبو الندى (مقابلة شخصية، 2023) لما سبق، أن الهيئة منذ تأسيسها سعت لبناء هيكل تنظيمي شامل يتلاءم والعمل الإعلامي وطبيعة المؤسسة الإعلامية وإدارتها، في العام 2004، كلفت بعمل خطة تطويرية لهيئة الإذاعة والتلفزيون، وهذا حصل بالتعاون مع الزملاء من مختلف القطاعات داخل وخارج الهيئة. قدمت الخطة وتم اعتمادها من مجلس الوزراء.

مر ثمانية عشر عاماً على وضع هيكلية تنظيمية للهيئة، ولم يتغير عليها شيء من حيث التطوير والتحديث. التغيير الحاصل حالياً بالهيكل التنظيمي، هو استحداث دوائر وأقسام،

ومسميات وظيفية، بدون اعتمادها ضمن إطار هيكل تنظيمي واضح يلبي كل الإحتياجات التنظيمية التي تبنى عليها الإدارة.

يوضح، عويمر (مقابلة شخصية، 2023) أن الهيكلية الموجودة، تلبى الحد الأدنى لطبيعة العمل الإعلامي، ولكن أصبحت من الضروري تطويرها وإحداث تغييرات مهمة تواكب ما وصلت إليه الهيئة.

أكد، حمارشة (مقابلة شخصية، 2023) حصل تطور ملحوظ في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية وخاصة المجال التقني، ووصلت الهيئة مراتب عليا مثل المؤسسات الأخرى في دول الجوار. ولكن الهيكلية بقيت على حالها ولم يتم تطويرها لتواكب التطور الحاصل في الهيئة. حالياً تسعى الهيئة لصياغة الهيكلية وتطويرها واستحداث إدارات ووحدات بما يلائم التطور الحاصل في الإعلام والهيئة.

تأكد، الجمرة (مقابلة شخصية، 2023) أن الهيكلية الحالية بحاجة لتطوير، واستحداث مسميات وإدارات تتناسب طبيعة العمل الإعلامي وخاصة التدريب وتمكين العاملين، وخلق هيكل تنظيمي يأخذ بعين الاعتبار التحول الرقمي في مجال الإعلام.

➤ البعد الرابع "التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية"

جدول (12.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
2	توجد إدارة متخصصة بالتدريب وتطوير مهارات العاملين	3.24	1.16	64.9	1	متوسطة
6	تساعد برامج التدريب على إعادة تصميم العمليات الإدارية	3.08	0.98	61.6	2	متوسطة
3	تخصص الهيئة جزءاً من ميزانيتها للتدريب	3.04	1.04	60.8	3	متوسطة
5	تعتمد إدارة التدريب الأساليب التكنولوجية الحديثة	2.99	0.99	59.8	4	متوسطة
4	يتم توفير متطلبات تنفيذ التدريب بشكل كامل	2.92	1.00	58.4	5	متوسطة
1	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بشكل عملي ودوري	2.66	1.09	53.1	6	متوسطة
	بعث التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	2.99	0.84	59.8		متوسطة

يتضح من الجدول (12.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 2.66-3.24، وجاءت فقرة "توجد إدارة متخصصة بالتدريب وتطوير مهارات العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.24 وبنسبة مئوية 64.9 وبتقدير متوسط، في حين جاءت فقرة "يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بشكل عملي ودوري" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ

2.66 وبنسبة مئوية 53.1 وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعث التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية 2.99 وبنسبة مئوية 59.8 وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة السادسة، وفقاً لجدول رقم (8.4).

فقرة " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل عملي ودوري" جاءت بالمرتبة الأخيرة بنسبة مئوية 53.1% بتقدير متوسط بالحد الأدنى. التدريب للموظفين في الهيئة يتم بثلاثة أشكال مختلفة، الأول يتم من خلال البرامج التدريبية التي يطرحها سنوياً مركز تدريب اتحاد الإذاعات العربية ال (ASBU) في تونس، وهذه البرامج التدريبية لم تلب كل الاحتياجات التدريبية للموظفين وأخص هنا الجانب الهندسي والتدريب على الأنظمة الحديثة المتطورة. والشكل الثاني للتدريب هو جهد ذاتي، يقوم الشخص بالبحث عن مواد علمية وتعليمية، من كتب أو خلال ما يذشر على قنوات اليوتيوب لرفع مستوى خبراته وهذا هو القسم الأكبر من الموظفين يقومون به، وهذا ينحصر في صلب تخصص الشخص ودائرة اهتمامه.

والشكل الثالث يتم من خلال شخص لشخص، حيث يقوم الموظف ذو الخبرة بتدريب زميله الموظف الجديد ونقل خبرته له وتدريبه على نظام العمل القائم، ويقوم بهذا إما رئيس الدائرة أو الموظفون الأقدمون، أو أن يقوم موظف ذو قدرة بشرح وتبسيط أي نظام يتم إدخاله للعمل لمن هم أقل قدرة ومعرفة. يوجد في الهيئة دائرة لتنظيم العملية التدريبية، مقوماتها ضعيفة، هنالك قاعة متواضعة، معدات بسيطة. لكن إذا نظرنا إلى الجانب الآخر للتدريب منذ تأسيس هيئة الإذاعة والتلفزيون، في العام 1994، فإننا نجد أنه كان تدريباً بسيطاً ومتواضعاً. في العام 1996 قدمت الحكومة الدنماركية مشروعاً لهيئة الإذاعة والتلفزيون يشمل بناء استوديو للتدريب والإنتاج، وإعداد صحفيين ليعملوا لاحقاً في صوت فلسطين. يقول أحمد رفيق عوض مدير مركز التدريب الدنماركي في عام 1996 " المركز الدنماركي للتدريب كان بداية لخطة طموحة لبناء أكاديمية للتدريب الإعلامي في فلسطين ترعاها هيئة الإذاعة والتلفزيون في حينه، لكن التدمير الشامل لمبنى هيئة الإذاعة والتلفزيون في عام 2002 قضى على هذا الحلم"، عوض (مقابلة شخضية، 2023). ومع ذلك إذاعة وتلفزيون فلسطين مكنت الكثير من الإعلاميين والمهندسين، ليلتحقوا بعدد من المؤسسات الإعلامية المحلية والدولية، ومن أبرزهم الشهيدة شرين أبو عاقلة مراسلة قناة الجزيرة الفضائية في فلسطين. تبدل إدارات التدريب، وتبدل إدارات الهيئة، وكذلك تدمير المقرات للهيئة، ضعف مصادر التمويل، الضائقة المالية المستمرة لدى الحكومات الفلسطينية المتتالية، ساهم بشكل كبير بضعف التدريب الإعلامي في الهيئة، على الرغم أن هناك مراكز ومؤسسات قدمت التدريب الإعلامي ولكن لم يكن بمستوى الحاجة الموجودة.

تصف، الجمرة (مقابلة شخضية، 2023) واقع التدريب في الهيئة. منذ أن توليت إدارة التدريب، كانت أولى الخطوات، التواصل مع جميع الإدارات العامة في الهيئة والتشاور معهم حول احتياجاتهم

التدريبية، الحالية والمستقبلية. عملت على دراسة هذه الاحتياجات وتحليلها. وكيفية توفير مدربين أو مؤسسات تدريبية لتلبية هذه الحاجات. تم تطوير عدد من المدربين وتمكينهم من مختلف الدوائر لتقديم تدريبات مهنية داخل الهيئة وخارجها، لدينا الآن ثمانية مدربين معتمدين للتدريب. لاسنة الثانية على التوالي لدينا تقرير سنوي ي صدر عن دائرة التدريب. بدأ العمل على تأسيس أكاديمية إعلامية للتدريب الإعلامي، وتكون مسؤولية الهيئة. ولتوسيع التدريب، تم عقد عدة شراكات مع مؤسسات تدريبية وكذلك شركات متخصصة بهذا المجال.

➤ البعد الخامس " التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية "

جدول (13.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التكنولوجيا في الهيئة

العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	توجد دائرة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات في الهيئة	4.00	0.84	80.0	1	مرتفعة
6	عملية الرقابة والمتابعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات أسهل وأسرع	3.78	0.94	75.6	2	مرتفعة
5	أسهم استخدام التكنولوجيا المتوفرة في تسريع الإنجاز	3.67	1.01	73.3	3	مرتفعة
2	تتابع الهيئة المستجدات والتطورات التكنولوجية واستخدامها	3.64	0.92	72.8	4	مرتفعة
4	تعمل الهيئة على تطوير وسائل الاتصال والتواصل في عملها	3.49	1.00	69.7	5	مرتفعة
3	يتم الاهتمام ببيئة العمل وتجويدها بشكل دوري	3.21	1.04	64.1	6	متوسطة
	بعث التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.63	0.78	72.6		مرتفعة

يتضح من الجدول (13.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 3.21-4.00، وجاءت فقرة "توجد دائرة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات في الهيئة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.00 وبنسبة مئوية 80.0 وبتقدير مرتفع، في حين جاءت فقرة "يتم الاهتمام ببيئة العمل وتجويدها بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 3.21 وبنسبة مئوية 64.1 وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعث التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية 3.63 وبنسبة مئوية 72.6 وبتقدير مرتفع، حيث جاء بالمرتبة الأولى، وفقاً لجدول رقم (8.4).

يرى الباحث أن التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، أسهما بشكل ملحوظ في تطور العمل الإداري، وسهولة تنفيذ العمليات الإدارية، مما أثر في جودة الإنتاج وسرعة التنفيذ وتقليل التكلفة.

العمليات الإدارية في الهيئة بكافة أشكالها تغيرت وتطورت بفارق كبير، في بداية عمل صوت فلسطين وتلفزيون فلسطين، العملية الاتصالية كانت في غالب الأحيان شفوية، كانت الكتب الرسمية والرسائل المتبادلة قليلة، وأيضا حجم الكادر البشري كان صغيرا. اليوم نجد كافة أنواع الاتصال الإلكتروني، الإنترنت، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، Facebook, twitter, linkedin whatsapp, skype. الهواتف الأرضية وأجهزة الفاكس فقط المتوفرة لتوصيل الرسالة أو نقل المعلومة، اليوم الهواتف النقالة بكافة أشكالها وأنواعها، ال ipads, Tablets. انطلق صوت فلسطين في العام 1994 بأستوديو إذاعي واحد يعمل بالنظام القديم ال (analoge) ولكن اليوم نجد العديد من الاستوديوهات الإذاعية والتلفزيونية جميعها رقمية. تواكب الهيئة تطور أنظمة الشبكات (Networking) وعملية الاتصال ونقل المعلومات (Data transfer) وعمليات التخزين (Data storage) والبرمجيات (Softwares) والتطبيقات (applications). اعتماد الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية على التكنولوجيا، أسهم برفع مستوى الأداء بالعمل فيها إلى درجة جيدة وتحقيق نجاحات في الساحة الإعلامية التي يشهد فيها التنافس بين المؤسسات الإعلامية المحلية والدولية. ويعزو الباحث ارتفاع نسبة بعد التكنولوجيا إلى الثورة التكنولوجية في العالم، ومن الضروري التماهي مع هذا التطور الهائل في تطور المعدات الذي أثر على كل جوانب العمل. ويظهر اهتمام إدارة الهيئة بمواكبة التطور التكنولوجي وتمكين الكوادر. في الجانب الآخر هنالك تردد وتخوف نسبة من العاملين من دخول التكنولوجيا في كل الأنشطة والعمليات وعدم القدرة على التعامل مع التطور الحاصل. في متغير المؤهل العلمي وجدنا نسبة الذي يحملون شهادات البكالوريوس والماجستير 84.1% وهذه نسبة ممتازة بحيث يسهل على الإدارة متابعة التطور التكنولوجي، وعدم التردد بتغيير الأنظمة القديمة إلى أنظمة جديدة.

➤ البعد السادس "صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة"

جدول (14.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث صعوبات التطبيق لإعادة

هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	عدم وضوح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لبعض العاملين	3.70	0.98	74.0	1	مرتفعة
2	خوف بعض الموظفين من عملية التجديد والتغيير في عملهم	3.66	1.05	73.2	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
3	عدم إشراك العاملين في خطط إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.62	1.03	72.5	3	مرتفعة
4	ضعف الكوادر القائمة على إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.46	1.02	69.1	4	مرتفعة
5	شح الموارد المخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.40	0.96	67.9	5	متوسطة
6	صعوبة استقطاب خبراء جدد لإعادة هندسة العمليات الإدارية	3.33	1.09	66.6	6	متوسطة
	بعد صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة	3.53	0.73	70.5		مرتفعة

يتضح من الجدول (14.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 3.33-3.70، وجاءت فقرة "عدم وضوح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لبعض العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.70 وبنسبة مئوية 74.0 وبتقدير مرتفع، في حين جاءت فقرة "صعوبة استقطاب خبراء جدد لإعادة هندسة العمليات الإدارية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وبنسبة مئوية 66.6 وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة 3.53 وبنسبة مئوية 70.5 وبتقدير مرتفع، حيث جاء بالمرتبة الثانية، وفقاً لجدول رقم (8.4).

قرب الموظف من الأجهزة والمعدات واستخدامها بشكل يومي، تجعله يألفها ويتعود عليها ويصبح من الصعب أن يألف غيرها، نسبة من الموظفين في الهيئة يألفون معداتهم ولا يبدعون باستخدامها. هذا ما حصلنا عليه من نتيجة فقرة "خوف بعض الموظفين من عملية التجديد والتغيير في عملهم" والتي جاءت بنسبة 73.2% جاءت في المرتبة الثانية من البعد السادس "صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة".

يقول، حمارشة (مقابلة شخصية، 2023)، نقلت من معيقات التغيير من خلال مشاركة الموظفين في مناقشة التغييرات والتطوير المقترح ومحاولة إيصال فكرة أن التغييرات المستقبلية ستكون مريحة في العمل وتوفير الوقت والجهد وتمكنه من إنجاز مهامه بوقت أسرع، وجعله جزءاً من ذلك التغيير، وتقديم الدورات التدريبية والمواد اللازمة التي ستساعد على التكيف مع المستجدات.

التغيير ليس بالضرورة أن يكون لصالح المؤسسة أو لصالح الموظف، وقد تكون النتائج عكسية. فالتغيير هو كما المشروع له أهداف وزمن محدد لحدوث التغيير، والنتائج. دائماً عند تقييم تحقيق الأهداف تحدث انحرافات عن الأهداف وهذه قد تكون صغيرة فيكون التغيير صحيحاً وإيجابياً، وقد تكون الانحرافات كبيرة فيكون التغيير سلبياً.

يرى، عويمر (مقابلة شخصية، 2023)، لا ألمس تخوفاً حقيقياً لدى الموظفين عند الحديث عن التغيير، ولكن التطوير شيء إيجابي لا يمكن التخوف منه أو عدم قبوله. الأفكار والسياسات الجديدة في العمل، التغيير في أنظمة العمل، تنقل الموظفين بين الإدارات، يجب أن يكون بشكل مدروس لقدرات الموظفين من حيث مستواهم العلمي، تحملهم ضغط العمل، والاستعداد النفسي للتغيير. ارتفاع هذه النسب يدل على أن الإدارة لديها تواصل ضعيف مع الموظفين، وعدم تنظيم ورشات عمل أو لقاءات بين الإدارة والموظفين لطرح كل ما هو جديد. وجاءت هذه النتائج على عكس ما ورد في البعد الأول "مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهندرة" في الفقرة الأولى "تواكب الهيئة المستجدات الحديثة في التطور الإعلامي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.83 وبنسبة مئوية 76.6 وبتقدير مرتفع ". الهيئة تواكب المستجدات، محصورة ضمن شريحة معينة من الموظفين الذين يحضرون ورش العمل والمؤتمرات وتلقي الدعوات من الشركات والمؤسسات ذات العلاقة، والموظفين الذين يشتغلون على أنفسهم ويطورون من ذواتهم. في المقابل لا يتم تعميمه على جميع الموظفين. عدم إشراك الموظفين بوضع خطط لإعادة هندسة العمليات، هذا يتفق ونتيجة الفقرة الثالثة حيث جاءت النتيجة متوسطة بنسبة 55.9% من البعد الثاني "التخطيط".

تأكد، الجمرة (مقابلة شخصية، 2023) من أهم أهداف دائرة التدريب والتطوير، تمكين الموظفين وتطويرهم وتحسين أدائهم، وتسهيل عملهم، وزيادة إنتاجيتهم، وتغيير أنظمة العمل لصالح الهيئة، وتجويد خدماتها ورفع مستوى أدائها.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. للإجابة عن السؤال الثاني، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات الفرعية، والجداول التالية توضح ذلك:

➤ **البعد الأول "كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية"**

جدول (15.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفاءة الأداء في الهيئة

العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	تقوم الهيئة بتحسين العمليات الإدارية اللازمة باستمرار	3.06	1.05	61.2	1	متوسطة
6	انخفضت التكاليف المالية اللازمة لإنجاز النشاطات والمهام	2.96	1.06	59.3	2	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
3	تهتم الهيئة بتحسين مستوى جودة الخدمة الإدارية المقدمة	2.93	1.07	58.6	3	متوسطة
2	تهتم الهيئة برفع مستوى شفافية العمليات الإدارية	2.81	1.14	56.3	4	متوسطة
4	يعتمد التوظيف على المؤهل العلمي والخبرة	2.81	1.21	56.3	5	متوسطة
5	تقلصت مؤخرًا ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة	2.68	1.03	53.7	6	متوسطة
	بعد كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	2.88	0.85	57.6		متوسطة

يتضح من الجدول (15.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 2.68-3.06، وجاءت فقرة "تقوم الهيئة بتحسين العمليات الإدارية اللازمة باستمرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.06 وبنسبة مئوية 61.2 وبتقدير متوسط، في حين جاءت فقرة "تقلصت مؤخرًا ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 2.68 وبنسبة مئوية 53.7 وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعدها كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية 2.88 وبنسبة مئوية 57.6 وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الرابعة وفقاً للجدول رقم (8.4).

للحصول على أداء، وإمكانية قياسه، لا بد من وجود مدخلات، ومعالجتها للوصول للمخرجات؛ أي نتائج العمليات. في البند الأول "كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" بنسبة متوسطة حسب استجابة الباحثين، وكذلك الفقرات المكونة لهذا البند. يعزو الباحث هذا الانخفاض إلى أسباب كثيرة منها أن الإدارة تتبع الإجراءات والقوانين والتشريعات في تنفيذ أي عملية أو نشاط في الهيئة، الهيئة ليس من السهل تغيير هذه الإجراءات إلا من خلال تغيير في القوانين والتشريعات الناظمة لها. بالنظر لعمليات الشراء فهي محكومة بقانون اللوازم العامة، إدارة شؤون الموظفين، محكومة بقانون الخدمة المدنية، الإدارة المالية محكومة بقوانين وأنظمة وزارة المالية، وهكذا. لذلك نرى أن إدارة الهيئة تجد صعوبة في تنفيذ نشاطاتها التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في الهيئة. لتتغلب على هذه القيود، على إدارة الهيئة إيجاد نظام داخلي يتمشى وطبيعة عمل الهيئة الإعلامي ويحقق مستويات عالية من الأداء. ويرى الباحث أن التغيير في طبيعة التوظيف وتحديد

معايير ومقاييس عالية في التوظيف وكيفية اختيار الكفاءات، يؤثر بشكل إيجابي بمستوى الأداء الذي يساعد في تحقيق أهداف الهيئة، ويكون أداة تسهل تطوير وتمكين الموظفين.

ويضيف، حمارشة (مقابلة شخصية، 2023) يعتبر العنصر البشري هو رأس مال المؤسسة، تسعى دائماً وبكل الطرق للاستثمار في تحقيق مزايا تنافسية وكفاءة إنتاجية فعالة، من خلال رفد الكادر البشري بشواغر وظيفية من ذوي الخبرة والكفاءة وتقييم الأداء. يؤكد، عويمر (مقابلة شخصية، 2023) نجاح أي مؤسسة إعلامية واستمرارها وتميزها، يعتمد على توظيف واستيعاب كفاءات جديدة.

➤ البعد الثاني " تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية "

جدول (16.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تسهيل إجراءات الأداء

في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	ساهمت سرعة تبادل المعلومات في زيادة جودة الخدمة	3.71	0.88	74.3	1	مرتفعة
5	أسهم اعتماد الإدارة الإلكترونية في تأكيد دقة المعلومات	3.63	0.86	72.6	2	مرتفعة
4	تساهم سهولة إيصال التعليمات الإدارية للموظفين في تعزيز الأداء	3.52	0.97	70.5	3	مرتفعة
6	ساهم تسهيل إجراءات العمل وتبسيطها في زيادة الإنتاجية	3.37	1.04	67.3	4	متوسطة
2	تسهل صلاحيات ومسؤوليات الموظفين سرعة اتخاذ القرار	3.34	1.08	66.9	5	متوسطة
3	ساهمت عملية مراجعة الإجراءات في تخفيض نسبة الخطأ	3.31	1.05	66.2	6	متوسطة
	بعدها تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.48	0.79	69.6		مرتفعة

يتضح من الجدول (16.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 3.31-3.71، وجاءت فقرة "ساهمت سرعة تبادل المعلومات في زيادة جودة الخدمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.71 وبنسبة مئوية 74.3 وبتقدير مرتفع، في حين جاءت فقرة "ساهمت عملية مراجعة الإجراءات في تخفيض نسبة الخطأ" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 3.31 وبنسبة مئوية 66.2 وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعدها تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية 3.48 وبنسبة مئوية 69.6 وبتقدير مرتفع، حيث جاء بالمرتبة الأولى وفقاً للجدول رقم (8.4).

يفسر الباحث ارتفاع النسب في فقرات البعد الثاني إلى التطور التكنولوجي الحاصل في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، والذي أثر على تطور العمليات الإدارية وتسهيل إجراءاتها. توثيق الحضور والانصراف، كان يتم يدوياً والتوقيع على دفتر الحضور والغياب، في نهاية الشهر هنالك عدد من الموظفين يقومون بتفريغ هذه المعلومات على سجلات أخرى لأرشفتها، اليوم ساعة ختم الدخول والخروج متصلة بحاسوب عليه تطبيق لتوثيق هذه العملية، بكل سهولة ويسر وبكبسة زر يمكن معرفة جميع المعلومات الخاصة بدوام كل موظف. سهولة الإجراء، تقليل الوقت، سرعة الأداء، جودة الخدمة، حصلنا عليها من تطور التكنولوجيا. لنبقى في نفس الموضوع، الرقابة على الموظفين كان لا بد من وجود موظف دائم يراقب الموظفين، اليوم لست بحاجة لذلك مع وجود الكاميرات والشاشات التي بسببها يمكن مراقبة وضبط أي مكان عمل ومتابعته من أي مكان ويمكن تقاسم هذه المعلومات من خلال الحواسيب المتصلة ببعضها من خلال نظام الشبكات. أمر آخر، عندما نتحدث عن نقل المعلومات وتبادلها وتقاسمها أمر في غاية السهولة.

➤ البعد الثالث " حجم الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية "

جدول (17.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد حجم الأداء في الهيئة

العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المرتبة	المستوى
1	معدلات أداء وإنتاجية العاملين في الهيئة في تزايد	3.23	1.03	64.7	1	متوسطة
3	تحسنت قدرة الموظفين على حل مشكلات العمل اليومية	3.23	1.08	64.7	2	متوسطة
2	ارتفعت مؤخرًا قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات	3.02	1.02	60.4	3	متوسطة
5	ساهمت بيئة العمل المريحة في زيادة حجم العمل المنجز	2.94	1.21	58.7	4	متوسطة
6	ساهمت مراجعة الهيئة الدورية لمهام العاملين في تحسين أدائهم	2.86	1.12	57.2	5	متوسطة
4	تهتم الهيئة بمعايير قياس أداء العاملين بهدف تجويدها	2.79	1.15	55.8	6	متوسطة
	بعد حجم الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.01	0.90	60.2		متوسطة

يتضح من الجدول (17.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 2.79-3.23، وجاءت فقرة "معدلات أداء وإنتاجية العاملين في الهيئة في تزايد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.23 وبنسبة مئوية 64.7 وبتقدير متوسط، في حين جاءت فقرة "تهتم الهيئة بمعايير قياس أداء العاملين بهدف تجويدها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 2.79

وبنسبة مئوية 55.8 وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعده حجم الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية 3.01 وبنسبة مئوية 60.2 وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثالثة وفقاً لجدول رقم (8.4).

يفسر الباحث هذه النتائج في بعد حجم الأداء إلى عدم وجود مقاييس موجود مسبقاً لتحديد حجم الأداء، وقياس مدى تطابق الأهداف مع الخطة التي تم وضعها مسبقاً، وبيان مدى الانحراف عن هذه الأهداف. تقييم الأداء غير موجود للعمليات الإدارية ولا أداء الموظفين، فقط هنالك نموذج تقييم للموظفين في نهاية العام يتم تعبأته في نهاية العام من قبل المسؤول المباشر، هذا التقييم غير كاف لبيان حجم الأداء للموظف. إذا أخذنا عملية الأداء للمذيعين، ليس هناك من معايير ومقاييس لقياس حجم أدائهم، كم ساعة يقدمون، كم ساعة يقدمون على الهواء، ما هي عدد البرامج التي أنتجها هذا المذيع، إذا لم تكن هذه المقاييس والمعايير موجودة، الإدارة لم تستطع تقييم أداء المذيعين ويصعب تقديم أي تحفيز أو مكافأة للمذيعين. ما تم ذكره سابقاً ينطبق على كل الوظائف والعمليات الإدارية. يضيف الباحث، على إدارة الهيئة إيجاد معايير ومقاييس ضمن نماذج تقييم تتماشى مع طبيعة كل وظيفة في الهيئة لتتمكن الإدارة من إنصاف الموظفين وتحقيق حقوقهم وتحفيزهم لنشهد هذا الأثر على الأداء.

➤ البعد الرابع " سرعة الإنجاز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية "

جدول (18.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده سرعة الإنجاز في الهيئة

العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	الاتصال الإداري بين المستويات المختلفة للهيئة يعجل الإنجاز	3.49	1.08	69.8	1	مرتفعة
2	يتباهى العاملون بسرعة إنجازهم لمهامهم	3.48	1.06	69.5	2	مرتفعة
6	تعتمد الهيئة مقياس تغطية الأحداث فور حصولها مؤشراً للأداء	3.48	1.02	69.5	3	مرتفعة
4	تعتمد الهيئة على تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المطلوب في الوقت المحدد	3.34	1.07	66.8	4	متوسطة
5	يهتم المسؤولون بتحديد الوقت اللازم لكل مهمة	3.20	1.10	63.9	5	متوسطة
3	يركز المسؤولون على صنع القرارات دون تأخير	3.13	1.05	62.5	6	متوسطة
	بعده سرعة الإنجاز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية	3.35	0.83	67.0		متوسطة

يتضح من الجدول (18.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين 3.13-3.49، وجاءت فقرة "الاتصال الإداري بين المستويات المختلفة للهيئة يعجل الإنجاز" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.49 وبنسبة مئوية 69.8 وبتقدير مرتفع، في حين جاءت فقرة "يركز المسؤولون على صنع القرارات دون تأخير" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وبنسبة مئوية 62.5 وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد سرعة الإنجاز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية 3.35 وبنسبة مئوية 67.0 وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثانية وفقاً لجدول رقم (8.4).

السرعة هي أحد المعايير الرئيسية لقياس الأداء في الهيئة، وجود هيكل تنظيمي واضح، يسهل ويسرع التواصل بين الدوائر المختلفة، تطور أدوات الاتصال سرعت إنجاز المهمات قللت من وقت التنفيذ، تطور المعدات، وجود شبكات، تطور وسائل النقل، أثر بسرعة إنجاز المهمات.

5.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.5.4 نتائج السؤال الثالث: ما العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟

وللإجابة عن السؤال الثالث، تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

حيث حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط لجميع المجالات الفرعية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (19.4): نتائج اختبار (Correlations) لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة

العمليات الإدارية والأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

الأداء المؤسسي		
.720**	معامل ارتباط بيرسون	مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهندرة
.000	مستوى الدلالة	
189	العدد	
.765**	معامل ارتباط بيرسون	التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية
.000	مستوى الدلالة	
189	العدد	

.752**	معامل ارتباط بيرسون	الهيكل التنظيمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية
.000	مستوى الدلالة	
189	العدد	
.663**	معامل ارتباط بيرسون	التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية
.000	مستوى الدلالة	
189	العدد	
.717**	معامل ارتباط بيرسون	التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية
.000	مستوى الدلالة	
189	العدد	
.161*	معامل ارتباط بيرسون	صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة
.027	مستوى الدلالة	
189	العدد	
.847**	معامل ارتباط بيرسون	واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية
.000	مستوى الدلالة	
189	العدد	

بالاستناد إلى اختبار تحليل (معامل ارتباط بيرسون) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

وكذلك الأمر وبالأستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي قيمته 0.847 وهي قيمة قوية وفي الوقت نفسه ، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت 0.000 وهي دالة إحصائية، ومما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. النتائج التي حصلنا عليها في الجدول السابق (19.4) هي دالة إحصائية؛ أي أن العلاقة طردية بين الأبعاد الستة في السؤال الأول، أي كلما زاد الأهتمام بهذه الأبعاد تحسن الأداء المؤسسي، فكلما زاد اهتمام الهيئة بمفهوم الهندرة بالتأكيد سيكون هنالك مستوى أداء أفضل. وضع خطة استراتيجية، وخطة الطوارئ، تجعل أداء الهيئة أفضل ويسهل تحقيق الأهداف وتصحيح المسارات إذا لم يحقق بعضها منها. البعد التنظيمي مهم وبناء هيكلية تتناسب وعمل الهيئة والعمل الإعلامي، وإيجاد مسميات وظيفية محددة ، وضع سلم رواتب يندرج الموظفين، ووضع نظام حوافز يشجع على الإبداع في

العمل، هذا يعزز ويحسن أداء الموظفين الذي بدوره ينعكس على الهيئة. توظيف التكنولوجيا والتطبيقات ذات العلاقة بالعمل الإعلامي، ومتابعة كل ما هو مستجد يضيف قيمة ويحسن من إنتاجية وأداء الهيئة. وفي بعد صعوبات التطبيق، نجد أنه كلما قلت الصعوبات في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كان الأداء أفضل وأجود.

2.5.4 نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟

• للإجابة عن السؤال الرابع، تم صياغة الفرضية التالية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة). مفصلاً إياها وفق كل متغير من المتغيرات الديمغرافية المشار إليها:

وحسب متغير الجنس فقد حسب اختبارات (T-Test)، للمتغيرات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وكذلك اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، والجداول التالية توضح ذلك:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (20.4): نتائج اختبار Independent Samples Test بين استجابات أفراد عينة

الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير

النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	109	3.1262	.84155	-1.173	187	.242
أنثى	80	3.2547	.58658			

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

يعزو الباحث هذه النتيجة، إلى أن كون العمل في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية مبني على كلا الجنسين ومشاركة الجميع فلا يظهر تأثير على الأداء المؤسسي، وكذلك لا يؤثر على النتائج سواء من أنجز العمل أنثى أم ذكر. لذلك على إدارة الهيئة تمكين الموظفين من كلا الجنسين وتقديم الحوافز لهم ليكون الأداء نفسه من الجميع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

متغير الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رئيس قسم	113	3.2072	.74350
مدير	65	3.0917	.75164
مدير عام فأعلى	11	3.4319	.71212
المجموع	189	3.1806	.74530

جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.289	2	.644	1.162	.315
داخل المجموعات	103.141	186	.555		
المجموع	104.430	188			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

يعزو الباحث هذه النتيجة، إلى أن، نتائج جميع نشاطات الهيئة تأتي من مشاركة جميع الموظفين بدون تحديد للدرجة الوظيفية، رئيس قسم، مدير، مدير عام فأعلى. وهذه النتيجة تفسر

أن جميع الموظفين يؤدون مهماتهم بدون تمييزهم بدرجة وظيفية، فكلهم قد يقومون بالعمل نفسه لتعطي النتائج نفسها . فمثلاً، رئيس القسم، المدير، والمدير العام فأعلى، يقومون بتحرير الأخبار، يسجلون برنامجاً إذاعياً، يقرؤون نشرات الأخبار، ينفذون الفترات ويشتغلون الأجهزة في الأستوديو .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي
.66140	3.1917	30	دبلوم فأقل
.74692	3.2028	128	بكالوريوس
.82661	3.0780	31	ماجستير فأعلى
.74530	3.1806	189	المجموع

جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.393	2	.197	.351	.704
داخل المجموعات	104.037	186	.559		
المجموع	104.430	188			

بالا ستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يفسر الباحث هذه النتيجة، إلى أن الأداء المؤسسي عمل جماعي وتشاركي، لذا لا فروق في الأداء، بسبب كل موظف حسب المؤهل العلمي يقوم بعملة بمهارة وقدرة تسهم في الأداء العام للهيئة. هذا يعني، على إدارة الهيئة الاهتمام بتحصيل الموظفين لمؤهلات علمية عليا، ورفع قدراتهم العلمية بالتدريب وحضور المؤتمرات والمشاركة بها ببحوث و أوراق علمية، وتمكين الموظفين من التمكين والتطوير الذاتي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص.

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص

متغير التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هندسة	38	3.1119	.73788
صحافة وإعلام	81	3.2922	.74094
إدارة	36	3.1621	.74813
أخرى	34	3.0110	.75071
المجموع	189	3.1806	.74530

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.178	3	.726	1.314	.271
داخل المجموعات	102.252	185	.553		
المجموع	104.430	188			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص.

يفسر الباحث هذه النتيجة، إلى أن التخصص مثله مثل المؤهل العلمي، جميع التخصصات تقوم بتنفيذ نشاطاتها كل حسب تخصصه بقدراته ومهاراته فلا توجد فروق بينهم في الأداء. تبني نظام توظيف، يبحث عن ما هو مستجد من التخصصات من شأنها رفع مستوى المهنة الإعلامية، وتجويد الخدمة. على إدارة الهيئة البحث عن المهندس المتمكن في تخصصه والجديد في فروع الهندسة وخاصة التكنولوجيا الرقمية. البحث عن الصحفي الشامل المتخصص في الإعلام الجديد وتفرعاته. البحث عن الإداري المتمرس والقادر على وضع الخطط الاستراتيجية التطويرية والأهداف العامة، بطريقة علمية لرفع مستوى الأداء في الهيئة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

متغير سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	22	3.4924	.61059
6-10 سنوات	46	3.2791	.67574
11 سنة فأعلى	121	3.0864	.77672
المجموع	189	3.1806	.74530

جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.658	2	1.829	3.376	.036
داخل المجموعات	100.772	186	.542		
المجموع	104.430	188			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة

للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (29.4) يبين اختبار LSD يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير سنوات الخبرة على النحو الآتي:

المتباينات الداخلية		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط التباينات (I-J)	سنوات الخبرة (J)	سنوات الخبرة (I)
القيمة العليا	القيمة الدنيا					
.5897	-.1631	.265	.19080	.21333	10-6 سنوات	أقل من خمس سنوات
.7425	.0694	.018	.17060	.40597*	11 سنة فأعلى	
.1631	-.5897	.265	.19080	-.21333	أقل من خمس سنوات	10-6 سنوات
.4442	-.0589	.133	.12750	.19264	11 سنة فأعلى	
-.0694	-.7425	.018	.17060	-.40597*	أقل من خمس سنوات	11 سنة فأعلى
.0589	-.4442	.133	.12750	-.19264	10-6 سنوات	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات مع 11 سنة فأعلى.

يفسر الباحث هذه النتيجة، أن الموظفين الجدد يكون لديهم الهمة والنشاط ومقبلون على العمل بقدرات عالية، هذا سبب واضح لوجود فروق في الأداء المؤسسي في الهيئة. سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات وصلت على أعلى متوسط حسابي، وسنوات الخبرة من 6-10 سنوات جاءت في المرتبة الثانية، يعزى هذا إلى انضباط الموظف في السنوات الأولى من عملهم ويحرصون على إثبات ذواتهم بكل الطرق وإظهار الاهتمام بالعمل والانتماء العالي للمؤسسة. هذا موجود أيضاً عند من هم أعلى من 11 سنة، ولكن مع مرور هذه السنوات يصبح لدى نسبة من الموظفين روتين العمل، تسلل بعض الكسل، يصبح العمل لهم مجرد عادة وليس مهارة.

هنا يجب التدخل من إدارة المؤسسة بطرق مختلفة، لزيادة فاعلية أداء العاملين، تجديد المعرفة وتطوير المهارات من خلال الدورات وورشات العمل، التدريب الحديث، تنوع مصادر المعرفة، إعطاء مسؤولية للموظف وتقدير إنتاجه معنوياً ومادياً وتحفيزهم. إشراك الموظفين ذوي الخبرة بوضع استراتيجيات العمل، صنع القرارات، تقييم الأهداف، هذا يعزز أداء الموظف داخل الهيئة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج:

1.5 النتائج الخاصة بالمتغير المستقل، إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة أهميتها ووزنها بين جميع مجالات الدراسة:

1.1.5 مستوى التكنولوجيا في الهيئة عال، ظهر هذا بنتيجة البعد الخامس " التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية " بمتوسط حسابي (3.63) وبنسبة مئوية 72.6% وبتقدير مرتفع. المستوى التكنولوجي متقدم ومتطور، باستخدام أحدث المعدات والأجهزة، بما يتماشى مع الاحتياجات التقنية التشغيلية والإستراتيجية والتحول الرقمي.

2.1.5 تطبيق مفهوم (الهندرة) في الهيئة يواجه صعوبة عالية، بسبب النظام الإداري القائم، وعدم شراكة الموظفين بالتخطيط لعملية الهندرة. من أهم الصعوبات، عدم وضوح مفهوم الهندرة لنسبة كبيرة من الموظفين، والخوف من التغيير إدارياً أو هندسياً. نتيجة البعد السادس أظهرت ذلك " صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة" بمتوسط حسابي (3.53) وبنسبة مئوية (70.5) وبتقدير مرتفع .

3.1.5 إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، مفهوم جديد بالنسبة للموظفين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية. الهندرة تحتاج اهتمام الإدارة العليا، وتشجيع الموظفين بالمشاركة بوضع الأهداف والخطط، والتنفيذ أيضاً. نتائج البعد الأول "مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهندرة" جاء المتوسط (3.08) والذ نسبة 61.6% وبتقدير متوسط.

4.1.5 مستوى التخطيط متوسط في الهيئة، ويوجد خطة تحتاج إلى التطوير والتحديث لتحقيق معايير التخطيط الإستراتيجي. إشاعة فكر التخطيط وتعزيز مشاركة فاعلة للموظفين في وضع الخطط الخاصة بدوائريهم، ووضع معايير واضحة ومحددة للتأكد من تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها. هذا حسب النتيجة في البعد الثاني "التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" جاءت بمتوسط حسابي (3.05) وبنسبة مئوية 60.9% وبتقدير متوسط.

5.1.5 يوجد هيكل تنظيمي للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، إلا أن مراجعة الهيكل التنظيمي لم يحدث ولم يتطور ليناسب مستجدات التطور الإعلامي. نتائج البعد الثالث، "الهيكل

التنظيمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" جاءت بمتوسط حسابي (3.06) وبنسبة مئوية 61.1% وبتقدير متوسط.

6.1.5 نتائج الدراسة أظهرت، ضعف التدريب وعدم توفر ميزانيات خاصة لتطوير البرامج التدريبية الداخلية، بالرغم من وجود كوادر متدربة ولها قدرة تدريبية بمختلف المواضع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعث التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية (2.99) وبنسبة مئوية (59.8) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة السادسة.

2.5 النتائج الخاصة بالمتغير التابع، الأداء المؤسسي، مرتبة ترتباً تنازلياً حسب درجة أهميتها بين جميع مجالات الدراسة:

1.2.5 تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة متطورة و سهلة وفاعلة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعث تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية (3.48) وبنسبة مئوية (69.6) وبتقدير مرتفع، حيث جاء بالمرتبة الأولى.

2.2.5 أظهرت نتائج الدراسة، سرعة الإنجاز في الهيئة، معتمدة على التطور التكنولوجي، وسهولة الاتصال بين المستويات المختلفة، وإدارة الوقت بشكل فاعل. فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعث "سرعة الإنجاز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" (3.35) وبنسبة مئوية (67.0) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثانية.

3.2.5 أظهرت نتائج الدراسة أن حجم الأداء في الهيئة كبير، بسبب وجود بيئة مناسبة لإنجاز العمل، وتوفير الأجهزة والمعدات المتطورة، وتمكين العاملين، إلا أن ذلك بحاجة لمراجعة والتركيز على النوعية وليس الكمية. وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعث حجم "الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" (3.01) وبنسبة مئوية (60.2) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثالثة.

4.2.5 أظهرت نتائج الدراسة أن، كفاءة الأداء في الهيئة بحاجة لمراجعة شاملة، تشمل الإجراءات، القوانين، تجديد المعايير، وتحليل النتائج. فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعث "كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" (2.88) وبنسبة مئوية (57.6) وبتقدير متوسط، حيث جاء بالمرتبة الرابعة.

3.5 التوصيات:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، والتي من أبرزها:

1.3.5 تبني وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من قبل الإدارة العليا للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وتمكين الموظفين، لتحقيق التطور والإبداع الإداري.

2.3.5 زيادة الاهتمام ببيئة العمل وتحسينها، وتوفير جميع الاحتياجات اللازمة، من كوادر بشرية وموارد مالية، لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، لزيادة حجم الأداء وسرعة التنفيذ وتقليل الكلفة.

3.3.5 على إدارة الهيئة تطوير خطة استراتيجية مبنية على رؤيا وأهداف، محددة واضحة، قابلة للقياس، ترفع من قيمة العمل الإعلامي الذي تقوم به الهيئة. وخلق نظام عمل مستنداً إلى القوانين والتشريعات الإدارية بشكل علمي ومهني، وينصف العاملين بالمسميات الوظيفية، وسلم الرواتب، وتبني نظام حوافز يشجع على أداء فيه الإبداع والابتكار، ولارتقاء بنمط العمل الإعلامي المهني الحديث والمتطور.

4.3.5 إشراك الموظفين بوضع الخطط التشغيلية والإستراتيجية، ووضع مقاييس ومعايير خاصة بالمؤسسة الإعلامية لقياس أدائها الإعلامي.

5.3.5 تهيئة بيئة تدريبية مناسبة في داخل الهيئة، تمكن الموظفين ذوي الخبرة، من تقديم تدريبات بشكل فردي أو جماعي، والعمل على تأسيس أكاديمية للتدريب الإعلامي في فلسطين.

6.3.5 عقد شراكات مع مؤسسات، فلسطينية، وعربية ودولية، لتبادل الخبرات وتوسيع نطاق الخدمة المقدمة من الهيئة، وأخص هنا المدرسة الوطنية للإدارة. وتبني لأنظمه الإدارية الحديثة، تشجيع الموظفين على التطور الأكاديمي والمهني المدروس، بما يخدم مصلحة الهيئة والموظف على حد سواء.

6.3.5 زيادة الاهتمام بالعمليات التسويقية، والترويج لخدمات الهيئة، مبني على أسس ونظريات الاتصالات التسويقية المتكاملة، لتعزيز المورد المالي للهيئة، والمساعدة في التطوير بكافة المجالات. وتبني القاعدة التسويقية التي تقول: " يجب انتاج ما تم تسويقه، لا تسويق ما تم انتاجه".

7.3.5 تعزيز الجانب النفسي لدى الموظفين، بوجود بيئة عمل مريحة، وتوفير أخصائي نفسي يقدم الدعم والمساندة للموظفين، في حالات خاصة، وتقديم إرشادات عامة لجميع الموظفين كونهم يتعاملون مباشرة مع الجمهور ويتعرضون لضغوطات العمل، وفي تماس دائم مع مواقف تؤثر سلباً عليهم، ومساعدتهم على التفريغ النفسي، بشكل مستمر.

8.3.5 سيادة جو من الاحترام والمهنية واحترام الرأي الآخر بعيداً عن المناكفات والعمل.

4.5 مقترحات الدراسات المستقبلية تحمل العناوين الآتية:

1.4.5 دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في استقرار واستدامة المؤسسات الإعلامية مالياً .

2.4.5 أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على خفض مستوى الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الإعلامية .

3.4.5 أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تجويد الخدمة الإعلامية في التغطية المباشرة

4.4.5 مدى انعكاس إعادة هندسة العمليات الإدارية على تمكين الموظفين في المؤسسات الإعلامية

5.4.5 واقع هندسة العمليات الإدارية في قطاع التدريب الإعلامي في فلسطين .

6.4.5 أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على هندسة الجمهور.

المراجع:

* القرآن الكريم

- إسحق، محمد أحمد بريم. (2020). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين، دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأمم المتحدة. (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، السودان.
- آل قماش، عبير، (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 36(12)، 394-423.
- الأكلبي، عايش، (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 19(1):213-256.
- البحيري، عبدالله سمير. (2015). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفدسطينية، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، برنامج الإدارة والقيادة.
- البشير، تسابيح محمدمو علي، سامي مصطفى. (2017). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 18(1).
- بوخمم، عبد الفتاح، (2009). الآثار الفعلية لتسيير الموارد البشرية على الأداء. مجلة العلوم الإنسانية 20(2): 201-216 استرجع من.
- بوقرة، عواطف. (2015). تطور الإدارة المدرسية في ظل إعادة هيكلة عملياتها الإدارية (الهندرة)، رسالة دكتوراة منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضير: الجزائر.
- بوقبال، دنيا. (2019). دور هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود- ورقلة، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- بيزان، هيثم. (2018). مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر: إعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة جامعة صبراتة العلمية، 55:3-70.
- الحكيم، آمنة، (2016). أنماط القيادة وأثره على رضا العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية.

- حجازي، محمود وسلامة، سلامة. (2021). إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، (رسالة ماجستير)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 6(16): 70-88.
- الحميدي، مفلح، سلامة، صبحي، وكافي، مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خليل، علياء، داود، فضيلة، داود، غسان. (2015). دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الدارسين في كليتي القانون والأقتصاد، جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 10(33): 19-45.
- الدجني، إياد علي. (2013). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحواسبتها في مؤسسات التعليم العالي" الجامعة الإسلامية - دراسة حالة، سوريا: رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، 29(4): 317 - 355.
- سليمان، منال كمال. (2020). آليات الهندسة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 51(2): 573-612.
- الشريف، أسامة عبد الفتاح. (2014). واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي. Doctoral dissertation, AL-Quds University .
- عبد الخالق، عبد الخالق. (2013). آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 26: 1 - 68.
- عثمان، نهى، (2019). القيادة الموقفية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة: دراسة حالة/ شركة أوتار للإنشاءات المحدودة في الفترة من (2011-2016م) جامعة إفريقيا العالمية.
- العموش، سامي، (2016). التخاضية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- المحجوب، جمال، (2018). دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، 32(1): 116-146.
- محمد، سناء علي. (2018). دور تدريب المورد البشري في جودة أداء العاملين، الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- مراد، محبوب.(2014). استخدام استراتيجيات إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، الجزائر: رسالة دكتوراة منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة .
<http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/715>

المراجع الأجنبية:

- Abebe, M. (2011). **business process reengineering factors and employee performance : the case of addis ababa city administration**. Unpublished Master,s Thesis.Addis Ababa University, Addis Ababa.
- Dessler, G. (2015). **Human Resource Management**, (Vol. 14). Florida International University.
- Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). **Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures**. *Information*, 13(4), 185.
- Fragoso. J.T., (2015), "**Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico**",*Journal of Service Science and Management* Vol. 8.
- Ibezim, N. E., & Obi, C. A. (2013). **Re-Engineering university education through strategic information management: The Nigerian experience**. *Modern Economy* .
- Al Najjar, M. T., Al Shobaki, M. J., & El Talla, S. A. (2022). **The Reality of Process Re-Engineering In Palestinian Relief Organizations**. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 6(8), 137-161.
- Naveeda, S. (2014). **Business Process Reengineering and Organizational Structure- A Case Study of Indian Commercial Bank**, *Socrates journal*,vol2,no2,p126.
 - Mlay, Samali Violet; Zlotnikova, Irina; and Watundu, Susan (2013) "**A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda**," *The African Journal of Information Systems*: Vol. 5: Iss. 1, Article 1.
- Sibhato, H., & Singh, A. P. (2012). **Evaluation on BPR implementation in Ethiopian higher education institutions**. *Global Journal of management and business research*, 12(11).
- Setegn,D.(2013). **ASSESSING THE EFFECT OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY OF BUREAU OF FINANCE AND ECONOMIC DEVELOPMENT (BoFED)**, *Journal of Arts , Science & Commerce* ,1(12),pp.125-123.

المواقع الإلكترونية :

- <https://www.meemapps.com/term/institutional-performance>
- <https://www.e3melbusiness.com/blog/Reengineering--importance>
- <https://www.omandaily.om/>
- [تسلسل_ماسلو_الهرمي_للاحتياجات](https://ar.wikipedia.org/wiki/تسلسل_ماسلو_الهرمي_للاحتياجات)
- [مبدأ باريتو](https://ar.wikipedia.org/wiki/مبدأ_باريتو) - LookInMena20/80
- <https://www.unfcu.org/guides/the-50-30-20-rule/>

الملاحق

- 1 - المحكمون
- 2 - الاستبانة
- 3 - هيكلية الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية
- 4 - الإدارات العامة في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية
- 5 - محاور المقابلة
- 6 - أسماء الموظفين الذين تم إجراء المقابلات معهم

ملحق رقم (1) : قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الوصف الأكاديمي	الجامعة
1	دكتور حافظ أبو عياش	أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والعلوم الحياتية قسم العلاقات العامة والاتصال	جامعة النجاح الوطنية
2	دكتور حسين سعد	عضو هيئة تدريس كلية الإعلام جامعة القدس المفتوحة	جامعة القدس المفتوحة
3	دكتور شادي رضوان ابو عياش	أستاذ الإعلام كلية الدراسات العليا الجامعة العربية الأمريكية	الجامعة العربية الأمريكية
4	دكتور طارق فتحي مبروك	أستاذ مساعد في كلية التجارة والاقتصاد	جامعة القدس المفتوحة
5	دكتور طارق عاشور	عضو هيئة تدريس برنامج ماجستير إدارة الأعمال	جامعة بير زيت
6	دكتور عبد الفتاح الشملة	أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والعلوم الحياتية	جامعة النجاح الوطنية
7	دكتور محمد أبو الرب	أستاذ مساعد في كلية الإعلام	جامعة بير زيت
8	دكتور نشأت الأقطش	أستاذ مشارك في كلية الإعلام	جامعة بير زيت

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة
كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة المؤسسات الإعلامية

أخي الموظف/ أختي الموظفة حفظكم الله،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المؤسسات الإعلامية، من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة.

لذا؛ نأمل من حضراتكم قراءة هذه الاستبانة والإجابة عليها بدقة وموضوعية، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع الحفاظ على سريتها، حيث إن دقة وصحة النتائج تمكننا من تقديم التوصيات اللازمة، وبما يحقق الفائدة المرجوة للهيئة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث: م. مهند سعيد قعدان

إشراف الدكتور: عودة الله مشاركته

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع علامة (√) في المربع الذي تراه مناسباً:

- | | | |
|---------------|---|---------------------------------------|
| الجنس | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| الدرجة | <input type="checkbox"/> رئيس قسم فأقل | <input type="checkbox"/> مدير |
| الوظيفية | <input type="checkbox"/> مدير عام فأعلى | <input type="checkbox"/> مدير |
| المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> دبلوم فأقل | <input type="checkbox"/> بكالوريوس |
| التخصص | <input type="checkbox"/> هندسة | <input type="checkbox"/> صحافة وإعلام |
| | <input type="checkbox"/> إدارة | <input type="checkbox"/> أخرى |

سنوات الخبرة □ أقل من 5 سنوات □ 6-10 سنوات □ 11 سنة فأعلى

القسم الثاني: المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية
تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية: هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على هيكلية وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء؛ بهدف إحداث تغيير جذري وسريع، يكفل سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن والعملاء.
 أرجو وضع إشارة (√) أمام اختياركم

واقع هندسة العمليات الإدارية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

أولاً : البعد الأول: مدى اهتمام إدارة الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بمفهوم الهندرة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تواكب الهيئة المستجدات الحديثة في التطور الإعلامي					
2	يدرك العاملون أهمية تبني وتطبيق نظم إدارية حديثة					
3	تهتم الإدارة بالأساليب العلمية للتخلص من الروتين الممل					
4	تعمل الإدارة على مراجعة الإجراءات من فترة لآخرى					
5	تشارك الإدارة الموظفين في تصميم وتنفيذ الجهود التطويرية					
6	تتبنى الإدارة تشكيل وحدة تنظيمية للقيام بالعمل التطويري					

ثانياً: البعد الثاني: التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	توجد خطة استراتيجية سنوية واضحة ومحددة لتحقيق أهداف الهيئة					
2	تهتم الإدارة بوضع خطط خاصة لمواجهة الأحداث الطارئة سلفاً					
3	يشترك العاملون في تصميم وتنفيذ الخطط التطويرية					
4	الهيئة توفر الموارد البشرية والمالية لتنفيذ خطتها الاستراتيجية					

					5	الهيئة تراجع خطتها الاستراتيجية بشكل دوري
					6	يتم صياغة الخطط التطويرية وفق الإجراءات العلمية الصحيحة

ثالثاً: البعد الثالث: الهيكل التنظيمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد هيكل تنظيمية واضحة للهيئة					
2	الهيكل التنظيمي ملائم للعمل ويراعي التسلسل الوظيفي					
3	الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف الهيئة					
4	الإدارة تراجع الهيكل التنظيمي بشكل دوري يناسب طبيعة العمل					
5	الاتصال والتواصل بين المدراء والمرؤوسين واضح وسهل					
6	يتم إعادة النظر في السلطات الإدارية بما يتلاءم مع المستجدات					

رابعاً: البعد الرابع: التدريب والتطوير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل عملي ودوري					
2	توجد إدارة متخصصة بالتدريب وتطوير مهارات العاملين					
3	تخصص الهيئة جزءاً من ميزانيتها للتدريب					
4	يتم توفير متطلبات تنفيذ التدريب بشكل كامل					
5	تعتمد إدارة التدريب الأساليب التكنولوجية الحديثة					
6	تساعد برامج التدريب على إعادة تصميم العمليات الإدارية					

خامساً : البعد الخامس: التكنولوجيا في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد دائرة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات في الهيئة					
2	تتابع الهيئة المستجدات والتطورات التكنولوجية واستخدامها					
3	يتم الاهتمام ببيئة العمل وتجويدها بشكل دوري					
4	تعمل الهيئة على تطوير وسائل الاتصال والتواصل في عملها					
5	أسهم استخدام التكنولوجيا المتوفرة في تسريع الإنجاز					
6	عملية الرقابة والمتابعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات أسهل وأسرع					

سادساً : البعد السادس: صعوبات التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الهيئة .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وضوح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لبعض العاملين					
2	خوف بعض الموظفين من عملية التجديد والتغيير في عملهم					
3	عدم إشراك العاملين في خطط إعادة هندسة العمليات الإدارية					
4	ضعف الكوادر القائمة على إعادة هندسة العمليات الإدارية					
5	شح الموارد المخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية					
6	صعوبة استقطاب خبراء جدد لإعادة هندسة العمليات الإدارية					

القسم الثالث: المتغير التابع: تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

تعريف الأداء المؤسسي: هو تقديم ما هو مستحق بشكل فردي أو جماعي، وتكامل جميع الأعمال في الهيئة، بتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (المدراء والموظفين) والخارجية (المتلقين للخدمات المقدمة). والأداء في الهيئة هو تنفيذ الأعمال و المسؤوليات كلها بكفاءة وفاعلية؛ لتحقيق أهداف الهيئة والتي يتم تقييمها سواء خلال أداء المهمة أو بعد انتهائها، بشكل إيجابي أو سلبي (مقبول أو غير مقبول).

أرجو وضع إشارة (√) أمام اختياركم المناسب

أولاً: البعد الأول: كفاءة الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم الهيئة بتحسين العمليات الإدارية اللازمة باستمرار					
2	تهتم الهيئة برفع مستوى شفافية العمليات الإدارية					
3	تهتم الهيئة بتحسين مستوى جودة الخدمة الإدارية المقدمة					
4	يعتمد التوظيف على المؤهل العلمي والخبرة					
5	تقلصت مؤخرًا ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة					
6	انخفضت التكاليف المالية اللازمة لإنجاز النشاطات والمهام					

ثانياً: البعد الثاني: تسهيل إجراءات الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ساهمت سرعة تبادل المعلومات في زيادة جودة الخدمة					
2	تسهّل صلاحيات ومسؤوليات الموظفين سرعة اتخاذ القرار					
3	ساهمت عملية مراجعة الإجراءات في تخفيض نسبة الخطأ					
4	تساهم سهولة إيصال التعليمات الإدارية للموظفين في تعزيز الأداء					
5	أسهم اعتماد الإدارة الإلكترونية في تأكيد دقة المعلومات					
6	ساهم تسهيل إجراءات العمل وتبسيطها في زيادة الإنتاجية					

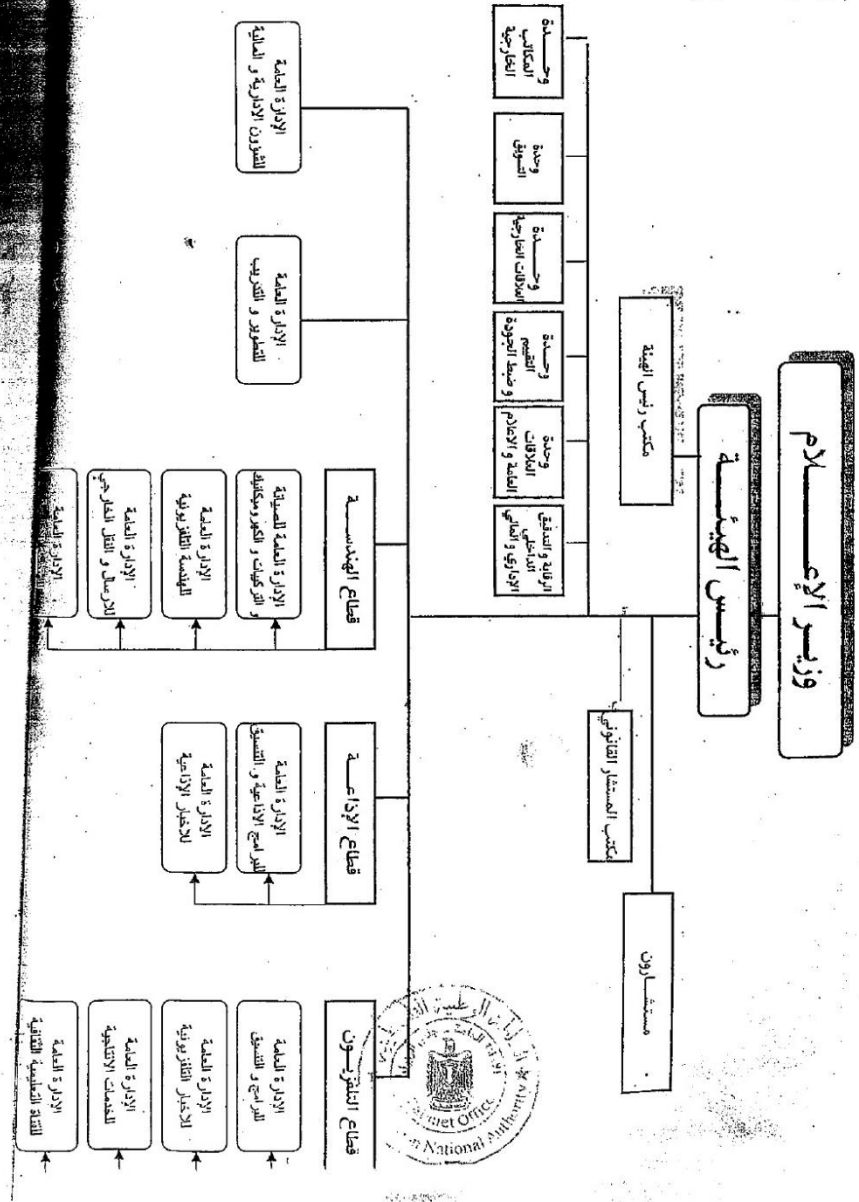
ثالثاً: البعد الثالث: حجم الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	معدلات أداء وإنتاجية العاملين في الهيئة في تزايد					
2	ارتفعت مؤخرًا قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات					
3	تحسنت قدرة الموظفين على حل مشكلات العمل اليومية					

					4	تهتم الهيئة بمعايير قياس أداء العاملين بهدف تجويدها
					5	ساهمت بيئة العمل المريحة في زيادة حجم العمل المنجز
					6	ساهمت مراجعة الهيئة الدورية لمهام العاملين في تحسين أدائهم
رابعاً: البعد الرابع: سرعة الإنجاز في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	العبرة
					1	الاتصال الإداري بين المستويات المختلفة للهيئة يعجل الإنجاز
					2	يتباهى العاملون بسرعة إنجازهم لمهامهم
					3	يركز المسؤولون على صنع القرارات دون تأخير
					4	تعتمد الهيئة على تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المطلوب في الوقت المحدد
					5	يهتم المسؤولون بتحديد الوقت اللازم لكل مهمة
					6	تعتمد الهيئة مقياس تغطية الأحداث فور حصولها مؤشراً للأداء

ملحق رقم (4): هيكلية الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

3 - الهيكلية التنظيمية



ملحق (5) : المدراء العامون في الهيئة

State of Palestine
Palestine Public Broadcasting Corporation



دولة فلسطين
الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون

فلسطين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1	بسام دغلس	مدير عام الشؤون الإدارية
2	محمود عمرو	مدير عام الشؤون المالية
3	لؤي علاوي	المستشار القانوني
4	محمد شاهين	مدير عام المباني
5	سماح نصار	مدير عام الاعلام الالكتروني
6	عايد عويمر	مدير عام الاذاعة
7	ياسر الصيرفي	رئيس وحدة الشكاوي
8	امنة الاخرس	رئيس وحدة العلاقات العامة
9	لانا السقا	رئيس وحدة النوع الاجتماعي
10	حازم ابو حجلة	رئيس وحدة التسويق
11	مي حبايب	رئيس وحدة الديوان
12	ريما الجمرة	مدير عام التدريب
13	مازن حمارشة	رئيس قطاع الهندسة
14	زاهر زهد	رئيس وحدة الضبط والجودة
15	راند شراب	رئيس وحدة التنفيذ
16	عرايبي سوالمه	رئيس وحدة الافلام الوثائقية
17	فراس عبدالرحمن	مدير عام قناة مساواه
18	نزار الرجوب	رئيس وحدة التصوير
19	محمد البرغوثي	مدير عام الاخبار التلفزيونية
20	خميس ماخو	مدير عام البرامج التلفزيونية
21	محمد فرج	مدير عام فلسطين مباشر
22	حسن ابو الرب	رئيس وحدة المكاتب
23	نزار الغول	رئيس وحدة الافلام الوثائقية
24	اوس البرغوثي	مدير عام الانتاج

Television studios Tel : +97222959894
Radio studios Tel : +97222984731

فاكس: +97222959893
E-mail: info@pbc.pna.ps

استوديوهات تلفزيون هاتف : +97222959894
استوديوهات الاذاعة هاتف : +97222984731

ملحق (5) محاور المقابلة

الرقم	المحور
1	الانضمام للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
2	التطور الإداري في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية .
3	التخطيط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
4	مساهمة الموظفين بالتخطيط وصنع القرار في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
5	ملاءمة الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
6	التوظيف في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
7	التطور التكنولوجي والمستجدات في مجال الإعلام في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
8	التدريب في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
9	بيئة العمل في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
10	معايير الأداء في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

ملحق (6) أسماء الموظفين الذين تم إجراء المقابلات معهم

الرقم	الاسم	الصفة	تاريخ المقابلة	الوقت	مكان المقابلة	ملاحظة
1	أحمد رفيق عوض	مذيع	2023/2/5	10 صباحا	جامعة القدس - رام الله	وجاهي
2	إسماعيل برغوثي	فني صوت	الجمعة 2023/1/27	6 مساء	استوديو صوت فلسطين	وجاهي
3	باسم أبو سمية	مدير عام صوت فلسطين سابقا	2023/3/14	11 صباحا	المصيون - رام الله	وجاهي
4	بسام دغلس	مدير عام الشؤون الإدارية	2023/1/5	8 صباحا	مكتبه - الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون	وجاهي
5	خالد مسمار	مذيع الثورة	2023/1/22	8 مساء	عمان - دير غبار	مكالمة هاتفية
6	جلال حسن علي	فني صوت	2023/2/11	7 مساء	مكتب ال AP - رام الله	وجاهي
7	ريما الجمرة	مدير عام التدريب	2023/3/25	11 ظهرا	مكتبها - الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون	وجاهي
8	رزان أبو زنت	مديرة دائرة التنسيق	2023/1/11	12 ظهرا	استوديو صوت فلسطين	وجاهي
9	رولا سلامه	السكرتيرة الأولى لرضوان أبو عياش	2023/1/22	10 صباحا	مكتبها - رام الله	وجاهي
10	سمعان خوري	نائب مدير عام الهيئة	2023/2/14	2 بعد الظهر	رام المصايف	وجاهي
11	عبد السلام أبو الندى	مدير دائرة ضبط الجودة سابقا	2023/4/27	12 ظهرا	رام الله - مصايف	مكالمة هاتفية
12	عدنان حماد	مدير عام الخدمات سابقا	2023/1/10	5 مساء	أريحا	وجاهي
13	عايد عويمر	مدير عام صوت فلسطين	2023/4/5	10 صباحا	مكتبه - الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون	مكالمة هاتفية
14	فكري حمودة	رئيس قطاع الهندسة سابقا	2023/1/16	7 مساء	استوديو صوت فلسطين	وجاهي
15	مأمون مطر	مدير عام الهندسة سابقا	2023/1/23	10 صباحا	مكتبه - المصيون	وجاهي

16	مازن حمارشة	رئيس قطاع الهندسة	2023/4/9	2 بعد الظهر	مكتبه - الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون	وجاهي
17	منير سلامة	نائب أمين سر اللجنة التنفيذية	2023/3/14	11 صباحا	مكتبه - مقر منظمة التحرير	وجاهي
18	محمد عثمان	مدير الشؤون الإدارية في صوت فلسطين سابقا	2023/1/25	11 صباحا	رام الله	مكالمة هاتفية
19	هادية مسعود	مديرة دائرة الربط والتشغيل	2023/1/17	11 صباحا	أستوديو صوت فلسطين	وجاهي
20	نبهان خريشة	رئيس اللجنة الإعلامية المنبثقة عن مؤتمر مدريد	2022/12/30	10 صباحا	رام الله	مكالمة هاتفية
21	مصطفى الكرد	المسؤول الفني والموسيقى في صوت فلسطين	20/3/2023	5 مساء	أريحا	مكالمة هاتفية