



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر الهندرة وإدارة الموارد البشرية في أداء موظفي وزارة الأوقاف الفلسطينية

**The Impact of Re-engineering and Human Resources Management on the
Performance of the Employees of the Palestinian Ministry of Awqaf**

إعداد الطالب

أحمد محمد خضر بشارت

إشراف: الدكتور طارق المبروك

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

2022م

قرار لجنة المناقشة

أثر الهندرة وإدارة الموارد البشرية في أداء موظفي وزارة الأوقاف الفلسطينية
The Impact of Re-engineering and Human Resources Management on the
Performance of the Employees of the Palestinian Ministry of Awqaf

إعداد الطالب

أحمد محمد خضر بشارات

بإشراف

الدكتور طارق المبروك

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 22/ كانون الثاني/ 2023

أعضاء لجنة المناقشة

د. طارق المبروك - جامعة القدس المفتوحة : مشرفاً ورئيساً
د. يوسف أبو فارة - جامعة القدس المفتوحة : عضواً
د. فادي حرز الله - جامعة فلسطين التقنية - خضوري : عضواً

اقرار

انا الموقع ادناه، مقدم الاطروحة التي تحمل العنوان: "أثر الهندرة وإدارة الموارد البشرية في أداء موظفي وزارة الأوقاف الفلسطينية".

اقر بأن ما اشتملت عليه هذه الاطروحة انما هي من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الاشارة اليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، اوي جزء منها لم يقدم قبل لنيل اية درجة او لقب علمي او بحثي لدى اية مؤسسة تعليمية أو بحثية اخرى.

Declaration

I hereby declare that the work provided in this thesis unless otherwise referenced is my own work and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Students Name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

جامعة القدس المفتوحة

نموذج تفويض

أنا، احمد محمد خضر بشارت أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:.....

التاريخ:.....

Al-Quds Open University

"Authorization Form"

I, Ahmad Mohammad Besharat, authorize Al-Quds Open University to supply copies of my Thesis to Libraries or Establishments or Individuals upon request.

Signature:.....

Date:.....

الإهداء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. لمن علمني كيف أمسك بالقلم.. وكيف أخط الكلمات بلا ندم.. لمن تمنيت بأن أملأ عيناه بنجاحي .

لروحك الطاهرة يا أبي الفاضل.

إلى التي هي تاج على رأسي .. إلى رفيقة عمري وملهمتي وملاكي... إلى بسمة حياتي وسعادتي ... إلى من أشعلت شمعة في دربي وأنارها .. إلى أغلا وأعز ما أملك في حياتي وأنارة بي العلم.

والدتي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى غاليتي وحببتي ورفيقة دربي إلى من شاركتني السعادة والحزن وشاطرتني لحظات النجاح والفشل وقاسمتني لذة الفرح ومرارة الألم

زوجتي الغالية

إلى قرّة عيني وربيع عمري ورياحين حياتي أولادي الأحباء : جوانا .. ومحمد... وكرم إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة

اخوتي وأخواتي مصدر فخري وأبنائهم وبناتهم،،

إلى التي لم تنساني يوما في الدعاء والتشجيع دائما ووصولي لهذه اللحظة

عمتي والدة زوجتي

إلى أهلي وأقاربي و من ربطني بهم علاقة النسب .. وعطر الصداقة .. وورود المحبة

إلى وطني الجريح فلسطين الحبيبة... وإلى الشهداء الأبرار.... والأسرى
البواسل.... والجرحى الميامين.

شكر وتقدير

قال تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) لقمان:12

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، وملء السماوات وملء الأرض، أحمداك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذه الرسالة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني .

فإنني أتوجه بالشكر إلى من رعاني طالبا في برنامج الماجستير لإدارة الموارد البشرية التطبيقية في جامعة القدس المفتوحة ومشرفا لهذه الرسالة الأستاذ الدكتور الفاضل طارق المبروك حفظه الله، فله مني كل الشكر والتقدير والعرفان.

كما أحب أن أتقدم بالشكر والعرفان لاعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا علي بقبول مناقشة رسالة الماجستير فجزاهم الله علي خير الجزاء .

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في كافة الجامعات الفلسطينية على استجابتهم في تعبئة وتحكيم أداة الدراسة، والذين أظهروا حرصهم على مساندة البحث العلمي .

وكما أتقدم بجزيل الشكر لجامعة القدس المفتوحة للدراسات العليا ممثلة بعميدها الأستاذ الدكتور محمد شاهين وجميع العاملين فيها على ما قدموه لي من دعم خلال مسيرتي التعليمية في برنامج الماجستير وختاما أسئله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه وأن يجعله علما نافعا ويسهل لي به طريقا إلى الجنة .

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

أ.....	قرار لجنة مناقشة
ب.....	اقرار
ج.....	نموذج تفويض
د.....	الإهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	فهرس المحتويات
ي.....	فهرس الجداول
ك.....	فهرس الاشكال
ك.....	فهرس الملاحق
ل.....	الملخص
1.....	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 اسئلة الدراسة
5.....	4.1 اهداف الدراسة
6.....	5.1 أهمية الدراسة
6.....	1.5.1 الأهمية النظرية
7.....	2.5.1 الأهمية التطبيقية
7.....	6.1 نموذج الدراسة
8.....	7.1 فرضيات الدراسة
9.....	1.8 التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة
10.....	9.1 هيكله الدراسة
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	1.2 المقدمة

14	2.2 إدارة الموارد البشرية
18	1.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
21	3.2.2 وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية
23	4.2.2 تحديات إدارة الموارد البشرية
25	3.2 ابعاد ادارة الموارد البشرية
25	1.3.2 التدريب
26	2.3.2 أهمية التدريب
27	2.3.2 الحوافز
29	3.3.2 اهمية الحوافز
30	4.3.2 انواع الحوافز
32	5.3.2 تقييم الاداء
32	6.3.2 أهداف تقييم الأداء
33	7.3.2 مقاييس تقييم الأداء
34	8.3.2 تخطيط الموارد البشرية
39	9.3.2 الاختيار والتعيين
43	4.2 اعادة هندسة العمليات الادارية
44	1.4.2 المنظمات التي تحتاج الى تطبيق الهندرة
45	2.4.2 مبادئ إعادة هندسة العمليات الادارية
45	3.4.2 عناصر اعادة هندسة العمليات الادارية
46	4.4.2 عوامل النجاح الحاسمة لاعادة هندسة العمليات الادارية في القطاع العام
48	5.4.2 عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):
49	6.4.2 الخطوات المطلوبة في إعادة هندسة العمليات الادارية

51	7.4.2 القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
51	5.2 الاداء الوظيفي
53	1.5.2 تعريف الاداء الوظيفي
54	2.5.2 اهمية الاداء الوظيفي
56	3.5.2 عناصر الاداء الوظيفي ومحدداته
59	4.5.2 العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
62	6.2 وزارة الاوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية
62	1.6.2 رسالة الوزارة
63	2.6.2 الإستراتيجية العامة للوزارة
63	3.6.2 مجالات عمل الوزارة
66	7.2 الدراسات السابقة
66	1.7.2 الدراسات العربية
73	2.7.2 الدراسات الأجنبية
84	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
85	3.1 المقدمة
85	2.3 منهج الدراسة
86	3.3 حدود الدراسة
87	4.3 مجتمع الدراسة
87	5.3 عينة الدراسة
87	6.3 أداة الدراسة
88	7.3 صدق المحتوى
89	8.3 ثبات الأداة
90	9.3 إجراءات الدراسة
90	10.3 المعالجات الإحصائية

92	الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة
93	1.4 المقدمة
93	2.4 معدل الاستجابات على أداة الدراسة
95	3.4 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
107	2.4 التحليل الاولي للبيانات
108	3.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة
135	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
136	1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
137	2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
138	3.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
139	4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
141	5.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
144	6.5 التوصيات
146	7.5 المراجع
146	1.7.5 المراجع العربية
149	2.7.5 المراجع الاجنبية

فهرس الجداول

الرقم	البند	الصفحة
3.1	معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة	93
4.1	خصائص افراد العينة الديموغرافية	98
4.2	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء اعادة الهيكلة	99
4.3	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للبعء التكنولوجي	100
4.4	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للبعء البشري	101
4.5	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء التدريب	102
4.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الحوافز	103
4.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء تقييم الاداء	104
4.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء التخطيط للموارد البشرية	105
4.9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الاختيار والتعيين	106
4.10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للسرعة الاداء	107
4.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لجودة الاداء	108
4.12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء دقة الاداء	109
4.13	قيم كرومباخ ألفو وقيم ال Skewness وال Kortosis لمتغيرات الدراسة	110
4.14	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي	112
4.15	نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة	114
4.16	نتائج الموثوقية المركبة CR	117
4.17	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	118
4.18	نتائج اختبار التحميل المتقاطع	120
4.19	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	123
4.20	نتائج معامل التفسير R^2	123
4.21	نتائج حجم الأثر f^2	124
4.22	جودة التنبؤ Q^2 .	124
4.23	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها	129
4.24	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها	131

فهرس الاشكال

الصفحة	البند	الرقم
10	نموذج الدراسة	1.1
113	النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف	4.1
122	النموذج الهيكلية	4.2
125	قيمة P للفرضيات الرئيسية	4.3
126	قيم T لفرضيات الرئيسية	4.4
127	قيمة P للفرضيات الفرعية	4.5
128	قيم T للفرضيات الفرعية	4.6

فهرس الملاحق

الصفحة	البند	الرقم
154	الاستبانة	1
160	المحكمين	2

أثر الهندرة وإدارة الموارد البشرية في أداء موظفي وزارة الأوقاف الفلسطينية

إعداد: أحمد محمد خضر بشارات

إشراف: الدكتور طارق المبروك

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية و إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم إجراء الدراسة على جميع الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية من خلال استبيان أعد خصيصاً لذلك، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل وقد تم جمع البيانات من قبل 102 موظفاً وموظفة. وتم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart PLS3. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه يوجد أثر لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية وأن إعادة الهيكلة والبعد التكنولوجي والبعد البشري كان لها تأثير أيضاً، وتوصلت الدراسة كذلك أن إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها باستثناء بعد الحوافز كان لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير خطة لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفق المعايير الإدارية الصحيحة بما يكفل تحسين الأداء الفعلي للموظفين والذي ينعكس بشكل إيجابي على الخدمات المقدمة من قبل الوزارة، والمراجعة الدورية للهيكل التنظيمي وفق احتياجات الوزارة والمهام التي تقوم بها وتطوير الهيكل من خلال تلبية تلك الاحتياجات، والعمل على تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي تعمل على تحسين جودة ودقة وسرعة العمليات الإدارية في الوزارة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، وزارة الأوقاف الفلسطينية.

The Impact of Re-engineering and Human Resources Management on the Performance of the Employees of the Palestinian Ministry of Awqaf

Prerared by: Ahmad Mohammad Khader Bsharat

Supervised by: Dr. Tareq Al-Mabrouk

Abstract

This study aims to identify the impact of re-engineering the administrative processes of managing human resources in the ministries of the Palestinian National Authority on the job performance of employees. This study was conducted on all the employees of the Ministry of Awqaf, and a questionnaire was developed to collect the study data. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical approach was used. Also, the study hypotheses were tested by structural equations modeling (SEM) using the advanced statistical analysis program Smart PLS3. The findings show that the re-engineering of administrative processes had a positive effect on performance as did the restructuring and technical and human dimensions. The results also reveal that human resource management with all its dimensions except for the dimension of the incentives had an impact on the job performance of workers at the Palestinian Ministry of Awqaf. The study recommended developing a plan to re-engineer the administrative processes according to the correct administrative standards to ensure the improvement of the actual performance of the employees positively reflected on the services provided by the Ministry, reviewing periodically the organizational structure according to the needs of the Ministry and the tasks it carries out, developing the structure to meet those needs, working to adopt modern technology means that work to improve the quality, accuracy, and speed of administrative operations at the Ministry, and determining the needs of human resources according to a scientific approach studied by specialists in human resources and job analysis.

Keywords: re-engineering of administrative processes, human resource management, job performance, Palestinian Ministry of Awqaf.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية

2.5.1 الأهمية التطبيقية

6.1 نموذج الدراسة

7.1 فرضيات الدراسة

8.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

9.1 هيكلية الدراسة

1.1 المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتحولات في العديد من المجالات، فثورة المعلومات والاتصالات فرضت واقعاً إدارياً جديداً، إذ تظهر ملامحه في تراجع الكثير من المفاهيم الإدارية في المنظمات؛ مما جعل الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري سابقاً (العامر، 2020). فأزمة جائحة كورونا والتي أثرت بشكل ملموس على جميع قطاعات العمل العامة والخاصة منها، جعلت المنظمات تفكر بشكل مختلف لوضع خطط إستراتيجية وإدارية تتماشى مع هذه التغيرات (الدعجة، 2021).

وبحسب أبو النيل (2020)، فإنه وفي ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال عالمياً ومحلياً، فقد أصبح لزاماً على المنظمات البحث عن أساليب إدارية جديدة تتلاءم والبيئة الحالية وذلك بالتخلص نهائياً من الأساليب الإدارية التقليدية، وهو ما يوفره تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات. وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية واحدة من التوجهات الحديثة التي تؤدي لعملية التقدم والتطور، والتي تهدف لتطوير الأداء الوظيفي سعياً لتحسين أداء العاملين لدى منظمات الأعمال، والتي تتطلب وجود مهارات وإمكانيات معرفية وخبرة واسعة لإعادة هندسة عمليات الموارد البشرية وذلك لابتكار طرق حديثة لحل المشكلات، بحيث يكتسب العنصر البشري القدرة على الإبداع والتطوير (Djegham & Khaldi, 2021).

وبحسب خوالدة (2019)، فإن لإعادة هندسة العمليات الإدارية عدة مسميات منها إعادة تصميم العمليات الأساسية أو الهندرة، والتي تعرف على أنها أسلوب لإعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية في المنظمات وذلك لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء لتشمل تطوير المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية بالتزامن مع تطوير الكادر البشري (العطية، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها، فالعنصر البشري يعتبر المورد الأهم، إذ يجب أن تبحث المنظمات عن آليات تعمل من خلالها على زيادة كفاءة عنصرها البشري. ويمكن حصر وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة تهتم بتطوير عنصرها البشري سعياً للتميز والتطور والتنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في خمسة وظائف أساسية وهي التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، التخطيط للموارد البشرية، الاختيار والتعيين (Davidescu et al., 2020). وهذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك تأكيداً على البعد الإستراتيجي للموارد البشرية والذي يعكس المكانة التي أصبح يحتلها والدور الذي يلعبه في نجاح المنظمات. ويعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المنظمات، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية (العطية، 2020).

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويشير هذا المفهوم إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (العريقي، 2020). علاوة على ذلك، وبحسب عليّات (2018) فإن المنظمات تعمل على تحقيق أعلى مستوى من مستويات الأداء الوظيفي من خلال التركيز على تحسين سرعة و جودة ودقة الأداء لدى العاملين في المنظمة وذلك بغية تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق ومن واقع عمل الباحث في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية فإن الوزارة تشهد عدة تغيرات جوهرية ومن أهمها التوجه نحو تبني استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية والتركيز على تحسين إدارة مواردها البشرية بحسب قواعد الهندرة مما يؤدي إلى تغيرات وتطورات مميزة في بيئة العمل في وزارة الأوقاف والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في الوزارة.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر تبني أساليب إدارية حديثة تحدياً يواجه المنظمات بشكل عام، فالمنظمات تبحث بشكل مستمر عن أساليب إدارية جديدة تسعى من خلالها إلى التعامل مع المتغيرات التي تحدث حولها للوصول إلى الكفاءة والفاعلية والحفاظ على البقاء والاستمرارية. إذ سعت المنظمات إلى إنجاز انتقالات نوعية في مستويات أدائها كمحاولة منها للرقى بطبيعة الخدمات التي تقدمها (أبو النيل، 2020؛ سلامة، 2017).

تواجه وزارات السلطة الفلسطينية بشكل عام تحديات تفرض عليها ضرورة التكيف مع مختلف التطورات الملحوظة في الآونة الأخيرة، وإعادة النظر بشكل جذري في كل ما اعتادت عليه من أساليب إدارية تقليدية من أجل تطوير مستوى أداء العاملين فيها، والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها (حجازي وسلامة، 2021). فالعديد من المنظمات فشلت في إعادة هندسة أعمالها كونها ركزت بشكل أساسي على تطوير برنامج إعادة الهندسة دون الاهتمام جدياً بتمكين الموارد البشرية، وذلك من خلال منحها حرية التدريب، وتقديم الحوافز والاختيار والتعيين ضمن آليات معينة والقدرة على المشاركة في عملية صنع القرار باعتبارها إحدى الأدوات المهمة في الهندرة (خوالدة، 2019).

لذا يعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية و التركيز على الموارد البشرية معاً إحدى أهم الأساليب التي يمكن تبنيها للتغلب على الأساليب التقليدية التي تحد من تحسين أداء العاملين وبالتالي المنظمة بشكل عام (العريقي، 2020).

وبحسب حدود علم الباحث واطلاعه على الدراسات السابقة، فإنه يوجد ندرة في الدراسات التي تطرقت لدراسة أثر الهندرة وتقييم إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبالتحديد في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

3.1 أسئلة الدراسة

على ضوء ما تقدم تتحدد معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها من خلال الأسئلة التالية:

1. ما مستوى أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة الهيكلة، البعد التكنولوجي، والبعد البشري)

في وزارة الأوقاف الفلسطينية؟

2. ما هو مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، التخطيط للموارد، و

الاختيار والتعيين) في وزارة الأوقاف الفلسطينية؟

3. ما مستوى أبعاد الأداء الوظيفي (سرعة الأداء، جودة الأداء، و كفاءة الأداء) في وزارة الأوقاف

الفلسطينية؟

4. ما أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة الهيكلة، البعد التكنولوجي، البعد البشري) على

الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية؟

5. ما هو تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، التخطيط للموارد البشرية،

الاختيار والتعيين) على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة الهيكلة، البعد التكنولوجي، والبعد

البشري) في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

2. التعرف على مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، التخطيط للموارد،

و الاختيار والتعيين) في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

3. التعرف على مستوى أبعاد الأداء الوظيفي (سرعة الأداء، جودة الأداء، و كفاءة الأداء) في وزارة

الأوقاف الفلسطينية.

4. التعرف على أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة الهيكلة، البعد التكنولوجي، البعد

البشري) على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

5. التعرف على تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، التخطيط للموارد

البشرية، الاختيار والتعيين) على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

5.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حساسية المتغيرات التي تتناولها كونها تشكل متغيرات أساسية ومفصلية

لنجاح وتطور العمل في الوزارات الفلسطينية، ويمكن بيان أهمية الدراسة من ناحيتين كالآتي:

1.5.1 الأهمية النظرية

تتمثل أهمية الدراسة النظرية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في المجال، ولكونها من

الدراسات القليلة بحسب حدود علم الباحث و خاصة في فلسطين، حيث لا يوجد دراسات تأخذ بعين الاعتبار

أبعاد إعادة الهندرة بالإضافة الى أبعاد إدارة الموارد البشرية معاً. إلا أنه يوجد العديد من الدراسات التي تناولت

إعادة هندسة العمليات على الأداء الوظيفي بشكل عام و تعزيز إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. لذا

تم تسليط الضوء على موضوع الهندرة و تعزيز إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في وزارة

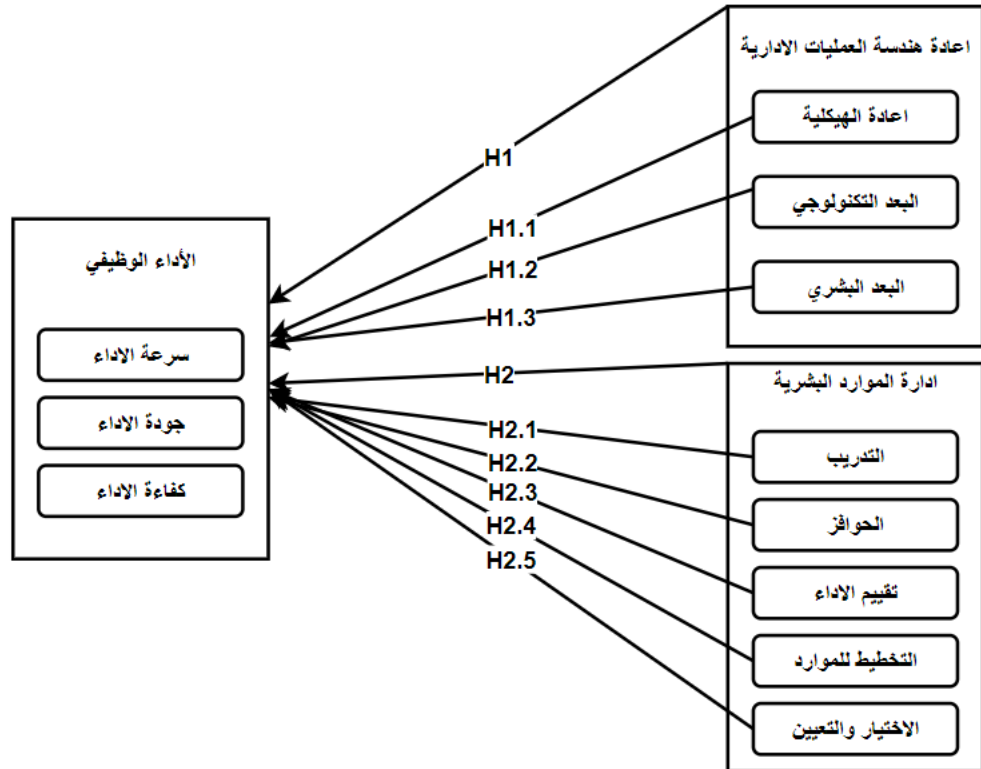
الأوقاف والشؤون الدينية في فلسطين.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم التوصيات لمتخذي القرار في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في فلسطين، وذلك من أجل العمل على تبني الاستراتيجيات الحديثة في إدارة شؤون الوزارة مما يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي، وذلك من خلال هندرة العمليات الإدارية و تعزيز الموارد البشرية في الوزارة. وتقدم الدراسة أفكاراً بحثية مقترحة للباحثين والمهتمين بدراسة موضوع هندرة العمليات الإدارية و الأداء الوظيفي.

6.1 نموذج الدراسة

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، وبعد اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات الخاصة بمتغيرات الدراسة، تم بناء الأنموذج الذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية كما في الشكل 1.1.



الشكل (1.1): أنموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

(Davidescu et al., 2020) و (العطية، 2020).

7.1 فرضيات الدراسة

قامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على

الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهيكلة

على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي

على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد البشري

على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية على الأداء

الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على

الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختبار والتعيين على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

1.8 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية: هي "إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهي إجراء لتغييرات تحسينية تترك فيها أمور البنى التحتية كما هي، وهي تقوم بإعادة التفكير المبدئي لتصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية تهدف إلى تحسين مستمر للأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء" (خوالدة، 2019).

2. التعريف الإجرائي: وهي عملية التغيير الجذري التي تتبعها وستتبعها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والتي تهدف إلى تطوير العمليات الإدارية والاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة لها، وتم اعتماد إعادة الهيكلة والبعدين التكنولوجي والبشري من أجل قياس مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة.

3. إدارة الموارد البشرية: هي "مجموعة النشاطات التي تهتم بالحصول على أفضل الموارد البشرية وتعمل على تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يحقق الأداء الفعال والكفؤ ويخدم أهداف المنظمة" (Chaudhary, 2020).

4. التعريف الإجرائي: هي إدارة شؤون الموظفين والأفراد في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بطريقة شاملة تشمل الركائز مثل: التوظيف والتدريب والتطوير والحوافز والامتيازات وتقييم الأداء والتخطيط للموارد وتصميم الوظائف وهي الأبعاد التي تم اعتمادها من أجل قياس مستوى إدارة الموارد البشرية في الدراسة.

5. وزارة الأوقاف الفلسطينية: هي "وزارة فلسطينية وفرع من مجلس الوزارة تم إنشائها عند تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية و تقوم هذه الوزارة بتوجيه وتنظيم الشؤون الدينية في دولة فلسطين في الضفة الغربية وقطاع غزة" (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2022).

6. الأداء الوظيفي: هو "تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد. والأداء الوظيفي يُدرس أكاديمياً كجزء من علم النفس الصناعي (فرع علم نفس الذي يتعامل مع العمل) و يشكل جزءاً من إدارة الموارد البشرية" (الجناعي وناصر، 2018).

7. التعريف الإجرائي: ويقصد الباحث بالأداء الوظيفي قدرة الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على القيام بالمهام المكلفة لهم على أكبر قدر من الكفاءة والفعالية، وقد اختار الباحث قياس الأداء الوظيفي عن طريق قياس سرعة الأداء وجودته وكفاءته.

9.1 هيكلية الدراسة

تنقسم هذه الدراسة إلى خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها، والذي تم فيه تقديم الدراسة بشكل مبسط وتوضيح مشكلة

الدراسة وأهدافها وأهميتها والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم فيه إلقاء الضوء على أبعاد الدراسة المختلفة

بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة، وتم فيها توضيح منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وحدودها

بالإضافة لطرق التحليل الإحصائي وأداة الدراسة وقياس ثباتها وصدقها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي، وتم في هذا الفصل تحليل مؤشرات الدراسة بالإضافة إلى اختبار

الفرضيات والتحقق منها.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات، وفي هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة والإجابة على تساؤلاتها

بالإضافة إلى الخروج بتوصيات تتعلق بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

2.2 إدارة الموارد البشرية

3.2 أبعاد ادارة الموارد البشرية

4.2 إعادة هندسة العمليات الإدارية

5.2 الأداء الوظيفي

6.2 وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية

7.2 الدراسات السابقة

1.2 المقدمة

تركز إدارة الموارد البشرية بشكل طبيعي على الأفراد داخل المنظمات، فهم الأساس الذي تعتمد عليه أي منظمة حتى تحقق النجاح، ومن البديهي كما يرى الباحث أن المنظمات التي تمتلك أفراداً على قدر أكبر من الابداع ولديهم ميل أكبر إلى الإبتكار ستكون منظمات ناجحة أو على الأقل، على الطريق الصحيح للنجاح. حيث تعتبر الموارد البشرية هي أساس المنظمات ورأس المال الحقيقي لها، وإن كفاءة هذه الموارد تحدد مدى فشل أو نجاح المنظمة (الشرباتي، 2017)، ومعيار قياس النجاح في المؤسسة يعتمد على مدى إهتمامها بالكادر البشري لما له من أهمية إستراتيجية، فالمنظمات التي تبحث عن النجاح والتميز تسخر أولوياتها بالإهتمام بالكادر البشري عن طريق إنشاء إدارة متخصصة فيها (فرحي، 2019).

إن صناعة التميز والنجاح المستمر بالإبتكار وطريقة العمل المتبعة في الإدارة والقيادة هي نتيجة ما يمتلكه المورد البشري من قدرات ومميزات ومهارات وخبرات قادرة على أداء وظائفها، فالقيادات الكفوة هي من تقود منظماتها للنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة (اللبيدي، 2015). بالإضافة الى ذلك، فإن تحقيق أهداف المنظمة وجودة مخرجاتها يعتمد على الطريقة التي تستخدمها المنظمة للإستفادة من الموارد البشرية بأقصى درجة والعمل على تطويرها، حيث تعتبر الموارد البشرية ثروة أساسية في المنظمات (Macke & Genari, 2019).

فالباحث يرى أن إدارة الموارد البشرية ودراساتها والتركيز عليها من قبل المنظمات تجعلها قادرة بشكل أفضل على استقطاب وتعيين وادارة وتحفيز الموظفين بشكل مميز، فإدارة الموارد البشرية ليست مهمة فقط للمتخصصين في هذا المجال بل مهمة أيضاً لكل من تقع عليه مسؤولية إدارة وقيادة الآخرين.

إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومتربط للعمليات (الأنشطة) ذات الصلة والمترابطة، على عكس إدارة شؤون الموظفين، والتي تنظر إلى العامل كعنصر إنتاجي تسعى المنظمة لتحقيق الإنتاجية المثلى مع الحفاظ على إنسانيتها. وهناك العديد من الفروق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، فيسعى الأول إلى تعظيم الكفاءة للمنظمة مع تلبية بعض مطالب الأفراد أيضاً، بينما يسعى الثاني إلى مواءمة الأهداف للمنظمة مع الأهداف الفردية، وكذلك الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الفردية ومتطلبات الكوادر البشرية، والنمو الفردي والتطور، والمكافأة الفردية من خلال الأجور والرواتب، والصيانة الفردية، وخلق علاقات مع الموظفين (Chaudhary, 2020).

في المقابل لا تقتصر مسؤوليات إدارة الموارد البشرية على مسؤوليات إدارة الأفراد، وهي تشمل أيضاً تخطيط المسار الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والاتصالات، والإعلام، وتوسيع مجالات الخدمة، وهي أداة تنفيذية في الإدارة العليا، في حين أن إدارة الأفراد هي استشارية الأداء. لذا فإن إدارة الموارد البشرية هي عملية تتعلق بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها والتحليل الخاص بالمنظمة للأعمال، وكذلك تعيين وترقية وتقييم أداء الموظف (Stewart & Brown, 2019).

2.2 إدارة الموارد البشرية

كان دور قسم شؤون الموظفين في الماضي يدور حول المسؤولية الإدارية ودعم قرارات الإدارة العليا فقط، فعندما بدأت الموارد البشرية (قسم شؤون الموظفين) بالظهور لأول مرة في منظمات الأعمال كان تركيزها على الموارد المالية والمادية، وكان دورها هو دعم الإدارة العليا بشكل رئيسي وتنفيذ القوانين والتشريعات وتنظيم الرواتب والإحتفاظ ببيانات الموظفين (Chams & García-Blandón, 2019).

ولكن مع تطور المفاهيم الإدارية والأساليب الحديثة في الإدارة وتطور أهداف المنظمات أصبحت الموارد البشرية عنصراً أساسياً وحرماً فيها (Davidescu, Apostu, Paul, & Casuneanu, 2020)، ولها دور أكثر فاعلية في تنظيم العمل ودراسة أوضاع الموظفين وإحتياجاتهم والعمل على تطوير أدائهم من خلال برامج متنوعة لرفع كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد (Hamadamin & Atan, 2019).

إن إدارة الإنسان مهمة صعبة للغاية بسبب طبيعة الإنسان الديناميكية، حيث لا يوجد شخصان متشابهان في القدرات العقلية والتكتيكية والمشاعر والسلوكيات، كما أنها تختلف بشكل كبير كمجموعة وتخضع للعديد من التأثيرات المتنوعة وهنا يظهر أهمية دراسة علم السلوك التنظيمي (فرحي، 2019) و (Saini, 2018)، فالناس يتجاوبون ويشعرون ويفكرون ويتصرفون، ولذلك لا يمكن تشغيلهم كآلة أو تحويلهم في البيئة الداخل للمنظمة، لذلك فهم بحاجة إلى إدارة متخصصة بهم تقوم بتوفير إحتياجاتهم ومتطلباتهم لتخلق لهم بيئة مناسبة للعمل حتى يتم إستغلالهم بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة (Saini, 2018).

إن تحقيق أهداف المنظمة يحتاج إلى عناصر بشرية ذات كفاءة، حيث يعتبر المورد البشري أساساً للفكر والتطور والعمل، لذلك يجب إستقطاب وإختيار وتعيين الكفاءات المدربة والمؤهلة، والتخطيط لها والمحافظة عليها بتطويرها بشكل مستمر، وإقرار نظام عادل للرواتب والترقيات والعلوات والحوافز والمكافئات يتمتع بمعايير الشفافية والوضوح (Macke & Genari, 2019).

الحاجة إلى إنشاء إدارة متخصصة لذلك، هو أمر مهم في ظل التطورات المعاصرة وذلك للعمل على إدارة شؤون الموظفين بالمنظمة بأفضل الآليات والسبل، تواجه الموارد البشرية في هذا العصر تحديات سياسية

وإجتماعية وإقتصادية تزيد من صعوبة التعامل مع مكونات البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات، لهذا يبرز الدور الأساسي والمحوري لإدارة الموارد البشرية (Olson, Slater, Hult, & Olson, 2018).

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية متنوع المعاني والتفسيرات، ويعود ذلك إلى أن هذا المصطلح مرن ويغطي مجموعة من العمليات التي تختلف باختلاف المنظمة، ولذلك كثرت تعريفات إدارة الموارد البشرية، فالزبيدي وعباس (2019) وجدوا أن إدارة الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات، تعد واحدة من أكثر الوظائف أو الأقسام الأساسية في المنظمة.

وعرفتها العالم (2018) بأنها "السياسات والممارسات المستخدمة لإدارة العنصر البشري واستدامته، بما في ذلك عمليات التوظيف والمكافأة والتقييم، فضلاً عن القرارات والإجراءات الإدارية التي تؤثر على طبيعة تفاعل المنظمة مع موظفيها".

اما الشرباتي (2017) فقد عرفتها على "أنها إدارة تدير الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة نحو الهدف المنشود، إما هدف المؤسسة أو هدف الموظفين أو هدف المستفيدين من الخدمة، عن طريق وظائف معينة مثل وظيفة التحليل والتخطيط والإستقطاب والإختيار والتدريب والتطوير والمحافظة على العناصر المميزة وإبراز قيم المنظمة، عن طريق رسم الإستراتيجيات المرتبطة بالأهداف الرئيسية للمؤسسة".

اما Saini (2018) فعرف ادارة الموارد البشرية على انها "ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بالأشخاص في العمل وعلاقتهم داخل المؤسسة، فهي تهتم بالإنسان داخل المنظمة والهدف منها هو الجمع بين منظمة من الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة ويراعون رفاهية الأفراد ومجموعات العمل وتطويرها ليصبحوا منظمة فعالة لتمكنهم من النجاح والوصول إلى أهداف المنظمة. فإدارة الموارد البشرية هي عملية إدارة الناس في منظمة ذات نهج إنساني"

وقد شمل مفهوم ادارة الموارد البشرية لته (2019) إطار واسع بعدة مفاهيم، ومجموعة أنشطة، وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية، وتعد أيضا إدارة استراتيجية بالعديد من المفاهيم: أولا: تعتبر إدارة الموارد البشرية مثل باقي الأنشطة التنفيذية مثل الإنتاج والتسويق، تلعب دورا إداريا أساسيا في المنظمة. ثانيا: يشارك قسم إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة. ثالثا: تنظر إدارة الموارد البشرية إلى العنصر البشري (العاملین) على أنه أصل استثماري يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا كانت المنظمة تريد الحصول على عائد إيجابي طويل الأجل، كما يتضح من زيادة الإنتاجية والأداء المتفوق. رابعا: يجب تطوير البرامج والسياسات وفقاً لاحتياجات العامل اقتصاديا. خامسا: خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على التعبير عن مواهبهم وطاقاتهم في العمل. سادسا: تصميم وتخطيط أهداف إدارة الموارد البشرية، وسياساتها وأنشطتها بطريقة تخلق الانسجام والاتساق فيما بينها مع ضمان التكامل مع بقية أهداف المنظمة وسياساتها وأنشطتها .

وبين (Pamela, Umoh, & Worlu, 2017) أن إدارة الموارد البشرية هي القسم المسؤول عن تخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير الأنشطة لضمان الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة في الحاضر والمستقبل، فضلا عن استخدامها السليم، والحفاظ عليها، وصيانة وتطوير وتقييم الأداء وتنظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الفعالية.

من خلال الإطلاع على المفاهيم السابقة وجد الباحث بأن إدارة الموارد البشرية عبارة عن عمليات تقوم على جذب العاملين واستقطابهم وتدريبهم في أمكنة خاصة بهم تكون بشكل مشترك بين المنظمة والعاملين من أجل الوصول إلى تقوية مهاراتهم وتطويرهم وتبني قوى عاملة ذات كفاءة عالية وتعيينهم في الوظائف التي

تتناسب مع الشواغر الوظيفية حسب المهارات والقدرات ومساعدتهم على التخطيط لوظائفهم ووضع أهداف خاصة للمنظمة.

ومن طبيعة عمل الباحث في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، فقد وجد ان هناك حاجة لتطوير مفهوم ادارة الموارد البشرية من المفاهيم التقليدية المتبعة في التعيين والتوظيف والتدريب والتحفيز وغيرها، ويرى الباحث ايضا وجود نقص في الموظفين بعض الاقسام الخاصة في الوزارة وهناك حاجة الى استقطاب وتدريب المزيد من الافراد المؤهلين للقيام بالمهام العظيمة التي تقوم بها الوزارة، وكذلك من أجل تخفيف الضغط على الموظفين الحاليين في الوزارة.

1.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة لأنها تتعامل مع أهم الموارد والعناصر المعرضة لتغييرات البيئتين الخارجية والداخلية، لذلك بدأت المنظمات بالاهتمام بشكل أكبر في هذه الإدارة (Al Shobaki, et al, 2017).

إن إعتبار القوى العاملة كمورد مهم للمنظمة يمكنها من تحقيق النمو والتنمية والرضى الذاتي للأفراد العاملين فيها وبالتالي فإن نظام إدارة الموارد البشرية هو نظام يركز على تنمية الموارد البشرية من جهة والإدارة الفعالة للأفراد العاملين من جهة أخرى حتى يتمتعوا بالكرامة الإنسانية في عملهم (Saini, 2018).

المؤسسة التي تهتم بإستقرارها وسير كافة أعمالها بكفاءة عالية لتحقيق الهدف المنشود هي المؤسسة التي تولي إدارة الموارد البشرية إهتماما كبيرا وذلك لدرابيتها بالأهمية الكبيرة لهذه الإدارة في إعداد الموارد البشرية وتدريبهم وتطويرهم وزيادة كفاءتهم وإستغلالهم الإستغلال الأمثل الذي يصب في مصلحتهم ومصلحة المؤسسة على حد سواء (طاطة، 2017).

ومن أهمية هذه الإدارة أيضا التنسيق بين جميع الوحدات والأقسام الإدارية والعمليات المتعلقة بها وبالعاملين عن طريق وحدات إدارية ممثلة عن كل قسم وعقد إجتماعات دورية لمناقشة آليات سير العمل والمشاكل المتعلقة به وإيجاد حلول وإستراتيجيات للنهوض بالمؤسسة (طويهي، 2015).

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة من الفلسفات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لإدارة العمليات مثل عمليات التوظيف وإنهاء الخدمة وتطوير وزيادة كفاءة العاملين، وتوفير نظام عادل للمكافآت والحوافز، وتنظيم المناخ الكلي لكيفية التعامل مع العاملين والمراجعين (Al shobaki, et al, 2017).

2.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى الإهتمام بنمو المنظمة بموارد بشرية فعالة، مما يؤدي إلى مزيد من تطور العاملين، فيحقق من رغباتهم واحتياجاتهم والحصول على أهداف المنظمة ومن هذه الأهداف (Macke & Genari, 2019):

1. الأهداف الاجتماعية

وذلك عن طريق تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع من خلال توفير العمل المناسب والمشجع والمربح لهم بما لا يتعارض مع القوانين والتشريعات، والذي يشجعهم على العمل بحماسة وإنتماء للمؤسسة، وتم تصميم هذه الاهداف لمساعدة المجتمع على تحقيق أهدافه من خلال الاستعانة بالأفراد وتوظيفهم بالقيام بواجبات مختلفة بناء على قدراتهم وخبراتهم بطريقة بطريفة تسمح للمجتمع بالتطور والإزدهار في كل المجالات والأعمال (Chaudhary, 2020).

2. الأهداف هدف تنظيمية

تعد إدارة الموارد البشرية النظام الأكبر في المنظمة حيث تعمل كنظام داخل المنظمة فهي تؤدي وظائفها بطريقة متكاملة ومترابطة مع الأنظمة الأخرى داخل المنظمة فان الأهداف التنظيمية للأفراد بحيث تقوم بوظائفها التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية (ابو جليدة، 2018).

3. الأهداف الوظيفية

عن طريق إختيار وتعيين الأفراد الأكفاء حسب الشروط والمعايير المطلوبة ومن ثم الإستفادة القصوى من طاقة الموارد البشرية بتدريبها وزيادة خبراتها المعرفية لتتماشى مع تطور المؤسسة، وتكريس الإنتماء للمؤسسة وحب العمل وتوحيد الأهداف بين الأفراد والمؤسسة وذلك بتحقيق العدل والمساواة في الأجور وإعطاء الحقوق عند التقاعد أو المرض، ويطلق عليها أيضا الأهداف الوظيفية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من ضمان تدفق الموارد البشرية للعمل بالمؤسسة والإستفادة القصوى من طاقاتهم والعمل على تشجيعهم وزيادة رغبتهم في العمل داخل المؤسسة (طاطة، 2017).

4. الأهداف الانسانية

وتُعد هذه الأهداف بمساعدة الأفراد على تلبية وتحقيق الاحتياجات الذاتية لكل منهم، وتحقيق هذه الأهداف يصبح الفرد أكثر التزاما تجاه وظيفته التي تحقق له احتياجاته النفسية بالإضافة لما تحقق له من أهداف مادية، مما يسهم في تحسين وزيادة مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة لا سيما وان الإدارة الصحية للموارد البشرية تهدف الى تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين من خلال توزيع المهام ونظام المكافآت والتحفيز (الحري، 2018).

ويرى الباحث انه اذا وضعت وزارة الاوقاف والشؤون الدينية هذه الاهداف نصب عينها وضممتها في خطتها الاستراتيجية فسيكون هناك تطور واضح على جميع الخدمات التي تقوم بها الوزارة حيث تحقيق هذه الاهداف سيزيد من الالتزام الوظيفي للافراد في الوزارة، مما يساهم في تحسين اداءهم وجودة الخدمات التي يقدمونها للمجتمع الفلسطيني.

3.2.2 وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية

تدور وظائف ومهام هذه الإدارة حول العنصر البشري من لحظة إستقطابه حتى إنتهاء علاقته بالمنظمة إما عن طريق التقاعد أو الإستقالة أو الفصل (Al Shobaki, et al, 2017).

يمكن حصر وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة تهتم بالتميز والتطور والتنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Davidescu et al., 2020) في خمسة وظائف أساسية وهي (التدريب، الحوافز، تقييم الاداء، التخطيط للموارد البشرية، الاختيار والتعيين)

كما أضاف كل من (Armstrong, 2017) و (Simon & Esteves, 2016) مهام أخرى لإدارة الموارد البشرية وتمثلت في (الإحتفاظ بالموظفين، العمليات الإدارية، إضافة القيمة، إدارة التغيير، المشاركة وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات، تكامل التنظيم وأهداف الموظفين).

وكل هذه المهام تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين فيها وتساعد في التطور ومجاراة العالمية إذا ما تمكنت إدارة الموارد البشرية من تطبيق هذه العمليات بالشكل المناسب والصحيح (Grugulis, 2017).

وتم تصنيف وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث وظائف رئيسية إستنادا على أن لكل إدارة من إدارات المؤسسة مهام خاصة بها و تختلف عن الإدارات الأخرى في عملها، وهناك عدد كبير من

المهام والآليات لكل إدارة في المؤسسة وتحتاج إلى تخصص معين قادر على إدارتها ووضع إستراتيجيات خاصة بها، وهذه الوظائف حسب (الشرباتي، 2017) هي:

1. الوظائف الاختصاصية:

هي "الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية أو الخاصة، وتلعب فلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة والتكنولوجيا المعمول بها ومهارة الموظفين وكفاءتهم دورا مهما في تحديد عدد ونوعية الوظائف التي تمارسها المؤسسة"، ومن هذه الممارسات تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف ويشمل إستقطاب وإختيار وتعيين الموظفين وتثبيت الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقييم سلوكهم، وتحديد الأجور والمكافآت المناسبة، وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لعملية التطوير، ومراقبة بيئة العمل.

2. الوظائف الإدارية:

هي "الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لإنجاز وإتمام أعمال الوظائف التخصصية، وتتمثل الوظائف الإدارية بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة".

3. الوظائف الاستشارية:

هي "الوظائف التي تعمل على تقديم الاستشارات لجميع العاملين بالمؤسسة من موظفين وإدارات وهنا ننوه على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية منخرطة بالموظفين والإدارات حتى تكون قادرة على إعطاء المشورة الصحيحة والمناسبة لمصلحة المؤسسة وأهدافها".

4.2.2 تحديات إدارة الموارد البشرية

تعمل منظمات الأعمال حالياً في بيئة تختلف اختلافاً كبيراً عن العقود السابقة في القرن الماضي، حيث يواجهون مجموعة متنوعة من التحديات والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجياتهم وأنظمتهم وثقافتهم التنظيمية المختلفة، ونتيجة لذلك، تتأثر أنشطة أقسام الموارد البشرية بشكل كبير بما يحدث في تلك المنظمات، ويتفق معظم المؤلفين في الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية على أن هناك العديد من التحديات الداخلية التي تواجه إدارات الموارد البشرية، مثل الانتقال من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) إلى المفهوم الحديث (إدارة الموارد البشرية)، فضلاً عن التحديات الخارجية مثل العولمة، والتكنولوجيا المتقدمة، وإعادة هيكلة المنظمات، تقليل المهارات المتغيرة للمنظمات، وإدارة الجودة الشاملة، ونذكر من هذه التحديات ما يلي (Hamadamin & Atan, 2019):

1. الانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد إلى المفهوم الجديد

لا يزال النظر إلى العنصر البشري على أنه سلعة أو عامل إنتاج يخدم غرضاً معيناً في التفكير التقليدي، في حين أن النظرة الحديثة للعنصر البشري تعتبره المورد الأكثر قيمة والأهمية المتاحة للإدارة والتي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، وهذا بالفعل ما أحدثته التغييرات العالمية ومفاهيم الإدارة الجديدة، وهو تحول كبير في وعي المنظمات الحديثة بأهمية الموارد البشرية في تحقيق تكيف المنظمات مع التغيير وقدرتها على تحقيق أهداف جديدة (Macke & Genari, 2019).

2. العولمة

وهذا يعني عدم وجود حواجز إقليمية أمام التجارة والأعمال والثقافة بين البلدان حول العالم، مما يسمح بحركة غير مقيدة للسلع والحركة الفكرية، فضلاً عن ظهور اتجاهات تنظيمية حديثة في منظمات الأعمال

ناشئة عن إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي، والتي تختلف في الشكل والمحتوى والوظيفة عن الأساليب التنظيمية التقليدية (Chams & García-Blandón, 2019).

3. التغيير التقني (التغيرات في التكنولوجيا)

تعد التكنولوجيا ووسائلها الحديثة من أهم التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال اليوم، حيث يجب عليها تقييم قدرتها على استخدام وتبني هذه الأدوات والتقنيات، وكذلك إدارتها واستثمارها لتحسين الأداء ، وتطوير المنتجات، وتحسين الجودة (Macke & Genari, 2019).

4. تغير المهارات (اكتساب مهارات جديدة)

باننتقال المجتمعات من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، تطورت ممارسات العمل، مثل استخدام الآلات الأولية وخطوط التجميع، وتغيرت المهارات الفردية المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة المطلوبة للحصول على النتائج المطلوبة، وتغيرت المهارات المطلوبة مع الزيادة في التخصص في العمليات المختلفة سواء صناعية او ادارية، بالاضافة الى تطور المجتمعات وتطور وسائل الاتصال واختلاف الاهتمامات وطرق التسويق وقنواتها، كل هذه التطورات وغيرها استدعت تطوير وتغيير مهارات العناصر البشرية المطلوبة في مكان العمل (Chams & García-Blandón, 2019).

5. الجودة الشاملة

وهي فلسفة ادارية تضم كل الأنشطة التي يتحقق عندها الاشباع الكافي لحاجات الزبون وتوقعاته ومتطلبات المجتمع، مع درجة انجازية عالية لأهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفاءة الكلف بواسطة تعظيم اسهام جميع العاملين في جهود التحسين المستمر للجودة، في هذا الاتجاه، تستخدم المنظمات الجودة النوعية كسلاح

تنافسي أساسي حيث لم تعد الجودة رفاهية تطمح إليها مؤسسات الأعمال، بل أصبحت مطلباً لتحقيق أعلى مستوى من الأداء (Olson et al., 2018).

3.2 ابعاد إدارة الموارد البشرية

1.3.2 التدريب

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم التدريب نظراً لتعدد توجهاتهم البحثية وفيما يلي نستعرض أبرز هذه

التعريفات:

عرف أبو جليدة (2018) التدريب على أنه "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف

التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

كما عرفه Gan, & Yusof (2019) بأنه "نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات لتطوير الأداء

الخاص بالفرد ومساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات المعارف".

ويعرف التدريب أيضاً بأنه "الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة

على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال

تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة" (علي، 2020)

وعرفه (العمر والاثري، 2016) بأنه "عملية تمكين العاملين وتزويدهم بمعارف ومهارات وسلوكيات

وقيم تمكنهم من تطوير قدراتهم كفاءتهم بما ينعكس إيجاباً على تحسين فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي وبالتالي

تحسين جودة المنتجات والخدمات".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح للباحث أن التدريب يمثل مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل للبرامج التدريبية ولطاقاتهم بغرض تحسين أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، ويساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا.

2.3.2 أهمية التدريب

تبرز أهمية التدريب من خلال الحاجة الى مواكبة التطورات في العمليات الادارية والتكنولوجية التي تواجه المنظمات بشكل يومي وبوتية عالية وذلك من أجل توفير الموارد البشرية القادرة على أداء المهام الموكلة إليه (ابو جليدة، 2018)، ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة وجد الباحث للتدريب أهمية خاصة سواء للمنظمة أو الفرد، فأهمية حيث تساهم الدورات التدريبية في تنمية مهارات الفرد في كافة مجالات الحياة العلمية والمهنية، والفنية، حيث يتمكن من خلال علميات التدريب من تعلم تقنيات حديثة واكتساب معارف وخبرات حديثة ومستجدة مرتبطة بمهارات العمل، للتدريب أهمية كبيرة في ظل عصر يتسم بالتغير والتطور السريع والمتلاحق وهو ما يتطلب الحاجة إلى تعلم المهارات والعلوم الجديدة ولا سيما في مجالات التكنولوجيا وتقنياتها الرقمية، وما تبعها من تطورات في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة.

وكما أشارت دراسة علي (2020) يعتبر التدريب صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجالات استخدام التكنولوجيا والإدارة، كما اوضحت الدراسة ان التدريب يحقق مجموعة من الفوائد على مستوى المنظمة ومنها: تحسين الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل، سرعة الأداء زيادة في الإنتاج، وسرعة في تقديم الخدمات، القدرة على حل المشكلات الوظيفية، تحسين المستوى

الاقتصادي والاجتماعي للفرد، يزيد من درجة الأمان الوظيفي، اقتصاد في النفقات، قلة دوران العمل، رفع معنويات العاملين، توفير قوة احتياطية في المنظمة، و المساهمة في التقليل من حوادث العمل.

وقد أضافت دراسة حريزي (2017) إلى ذلك أن يساهم في تحسين فهم العاملين للمنظمة ولطبيعة العمل الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي إلى جانب خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين اتجاه المنظمة، تطوير مهارات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين.

ومن خلال ما سبق يتضح للباحث أن عملية التدريب تعد من الركائز الأساسية التي تؤثر على رفع كفاءة وأداء العاملين وذلك من خلال الممارسات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية في المنظمة فالعامل هو المقوم الرئيسي للمنظمة و يعتمد نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها عليه، ومن خلال التدريب يتمكن العاملين في المنظمة من اكتساب الخبرات والمعارف المستجدة على ساحة التطورات العلمية والتكنولوجية، كما تنمي مهاراتهم في مختلف المجالات ولاسيما التقنية حيث باتت معظم المنظمات تعتمد التقنية في تسيير أعمالها، كما تعمل الدورات التدريبية على زيادة ثقة العامل بنفسه وتمكنه من تحقيق ذاته من خلال قيامه بالمهام الموكلة إليه وتحقيق أداء متميز يرقى بتطلعات المنظمة.

2.3.2 الحوافز

يعتبر الحافز عامل مهم يشجع الأشخاص على تقديم أفضل أداء والمساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن الدافع الإيجابي القوي من زيادة إنتاج الموظفين ولكن الدافع السلبي سيقبل من أدائهم ويعتبر عنصرا أساسيا في إدارة شؤون الموظفين (Fishbach & Woolley, 2022).

وفقاً لـ Likert ، فإن الحافز او الدافع هو "جوهر القيادة فهو الذي يشعر الموظفين بقيمتهم واهميتهم الداخلية ويعزز شعورهم بالانتماء للعمل"، ويعرفه بيرلسون وستاينر على انه "حالة داخلية تتشط أو تعزز أو

تحرك وتوجه أهداف السلوك."، اما ليليس فتعتبر انه "تحفيز أي عاطفة أو رغبة تعمل بناءً على إرادة المرء وتروج لها أو تدفعها إلى العمل" (Likert, 1953).

وتعرفه موسوعة الإدارة على انه "يشير إلى درجة استعداد الانسان لمتابعة هدف معين وينطوي على تحديد طبيعة وموقع القوة، بما في ذلك درجة الاستعداد" اما دوبيين فيرى ان الدافع هو "مجموعة القوى التي تبدأ وتحافظ على الشخص في العمل داخل المنظمة" (Schroer & Hertel, 2009)، ويرى (Paais & Pattiruhu, 2020) ان "الدافع ينطوي على أي عاطفة أو رغبة التي تجعل إرادة المرء تقوده إلى العمل بشكل صحيح، اما (Wahyudi, 2022) فيرى ان الدافع يمثل "حاجة غير مرضية تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن، مما يجعل الفرد يتخذ نمطا موجهها نحو الهدف من اجل استعادة حالة التوازن من خلال تلبية الحاجة الداخلية لديه".

بالاضافة الى ذلك، فيرى (Locke & Schattke, 2019) أن الحافز يمثل "الرغبة في إنفاق الطاقة لتحقيق هدف أو مكافأة، وأنه قوة تنشط الطاقات الخاملة وتحرك عمل الموظفين وكل ما يثير شغفا شديدا للعمل بين الموظفين في المنظمة"، ويمكن اشتقاق الاستنتاجات التالية من التعريفات السابقة:

1. الدافع هو شعور داخلي ينشط الشخص للعمل أكثر.
2. انفعالات الشخص أو رغباته تدفعه للقيام بعمل معين.
3. هناك احتياجات لا يتم إشباعها للشخص مما يخل بتوازنه.
4. يتحرك الشخص لتلبية احتياجاته غير المشبعة عن طريق تكييف طاقاته.
5. هناك طاقات كامنة في الشخص يتم تنشيطها من خلال توجيهها إلى أفعال.

ويرى الباحث من التعاريف السابقة ان الدوافع او الحوافز يمكن تعريفها على انها "المحركات الداخلية والخارجية التي يشعر بها الموظف وتدفعه نحو العمل بشكل افضل والسير بشكل ايجابي نحو تحقيق اهداف العمل، اما لتحقيق رضا داخلي لديه او لتحقيق مكسب خارجي من المنظمة"

3.3.2 اهمية الحوافز

هناك العديد من الأسباب التي تجعل تحفيز الموظفين مهما، بشكل رئيسي لأنه يسمح للإدارة بتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن أن يؤدي الموظفون المتحمسون إلى زيادة الإنتاجية والسماح للمنظمة بتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج، ويعد تحفيز الموظفين أمرا مهما للغاية وذلك نظرا للفوائد التي يجلبها للمنظمة، الفوائد تشمل (Kuswati, 2019):

1. زيادة التزام الموظف

عندما يتم تحفيز الموظفين للعمل، فإنهم سيبدلون قسارى جهدهم بشكل عام في المهام الموكلة إليهم.

2. تحسين رضا الموظفين

يعد رضا الموظفين أمرا مهما لكل شركة لأن هذا يمكن أن يؤدي إلى نمو إيجابي للمنظمة.

3. التطوير المستمر للموظفين

يمكن أن يسهل الدافع وصول العامل إلى أهدافه الشخصية، ويمكن أن يسهل التنمية الذاتية للفرد، بمجرد أن يحقق هذا العامل بعض الأهداف الأولية، فإنه يدرك الارتباط الواضح بين الجهد والنتائج، مما سيحفزه على الاستمرار على نفس النهج.

4. تحسين كفاءة الموظفين

لا يعتمد مستوى كفاءة الموظف فقط على قدراته أو مؤهلاته، فلكي تحصل المنظمة على أفضل النتائج، يحتاج الموظف إلى توازن جيد بين القدرة على أداء المهمة المعطاة والاستعداد للربحية في أداء المهمة، ويمكن أن يؤدي هذا التوازن إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة.

4.3.2 أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز الخارجية

الحافز الخارجي هو سلوك تحركه المكافأة، ويعتبر نوع من أنواع التكييف الفعال، والتكييف الفعال هو شكل من أشكال تعديل السلوك الذي يستخدم المكافآت أو العقوبات لزيادة أو تقليل احتمالية تكرار سلوكيات معينة، في الدوافع الخارجية، تُستخدم المكافآت أو الحوافز الأخرى - مثل الثناء أو التقدير أو المال - كحافز لأنشطة محددة (Paais & Pattiruhu, 2020).

يتم التحفيز الخارجي من خلال عوامل خارجية (تسمى أيضاً المكافآت الخارجية)، مثل الحصول على مكافأة أو تجنب العقوبة، هذا على النقيض من الدافع الداخلي، الذي يتم من خلاله تحفيز رغبة داخلية مثل الاستمتاع أو الرضا (Wahyudi, 2022).

يعني الحافز الخارجي أن الشخص يقوم بالمهمة ليس لأنه يستمتع بها، ولكن لأنه يتوقع الحصول على شيء مقابل قيامه بها، في نظرية التحفيز هذه، لا يتسم الدافع الخارجي بتقرير المصير بل بالضغط أو الالتزام أو ضبط النفس (Locke & Schattke, 2019).

ثانياً: الحوافز الداخلية

يعني الحافز الداخلي أن تكون مدفوعاً بعوامل داخلية، مثل الاستمتاع بالنشاط، الدافع الداخلي هو المفتاح لنظرية تقرير المصير، التي تجادل بأن السلوك البشري مدفوع بالرغبة في النمو وتحقيق الإنجاز، في هذه النظرية، يتميز الدافع الداخلي بتقرير المصير والاستقلالية بدلاً من الضغط أو الالتزام أو ضبط النفس، الأشخاص الذين تحركهم دوافع داخلية في المقام الأول يعتبرون أكثر تصميمياً بأنفسهم من الأشخاص الذين يقودهم الدافع الخارجي، الدافع الداخلي مهم لأنه من خلال الانخراط في الأنشطة التي توفر للموظف الرضا، فإنها تساهم في إحساسه بالرفاهية، وهو جزء حيوي من الاحتياجات النفسية للإنسان، بهذه الطريقة، يعد الدافع الداخلي أمراً بالغ الأهمية لإحساس الشخص العام بالتحفيز (Purwanto, 2019).

الحافز هو القوة الكامنة وراء الأداء البشري، ويمكن أن ينشأ عن احتياجات فسيولوجية أو نفسية أو أفكار أو عواطف (Sutrisno & Sunarsi, 2019). تساعدنا احتياجاتنا الفسيولوجية في الحفاظ على الأداء البدني الأمثل، بينما تساعدنا الاحتياجات النفسية عادةً على الازدهار، ويمكن أن يأتي مصدر الدافع من داخلنا (أي جوهري) أو يكون خارجياً لنا (أي خارجي) (Kuswati, 2019).

تُعرّف الجمعية الأمريكية لعلم النفس الحافز الداخلي بأنه "حافز للانخراط في نشاط معين ينبع من المتعة في النشاط نفسه (على سبيل المثال، اهتمام حقيقي بموضوع تمت دراسته) وليس بسبب أي فوائد خارجية يمكن الحصول عليها (على سبيل المثال، المال)" (Kazdin & Association, 2000).

لذلك، يكون لدينا دافع جوهري عندما نفعل شيئاً لمجرد أننا نريد القيام به ولأن فعل القيام به يمنحنا شعوراً بالسعادة، بناءً على اهتماماتنا وقيمنا وعواطفنا الطبيعية، يشير الدافع الداخلي إلى التحفيز الذي يدفع إلى تبني السلوك أو تغييره من أجل الرضا الشخصي أو الإنجاز، يوجه هذا الدافع الفرد إلى أداء نشاط لأسباب

داخلية مرضية شخصياً، على عكس الدافع الخارجي - أي من خلال احتمال الحصول على بعض المكافآت الخارجية، مثل المال (Ametova, 2020).

5.3.2 تقييم الاداء

يمثل تقييم الاداء الوظيفي تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين تطوير أدائه، وعندما يطبق قياس تقييم لأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى إداؤه الحالي فقط إنما يكون له انعكاسات إيجابية على أدائهم المستقبلي المتوقع، كما يستخدم تقييم الاداء كأداة لتحسين الكفاءة في وحدة العمل من خلال ما تقدمه من مؤشرات حول ما هو متوقع من الموظفين وتقديم التغذية الراجعة لهم (ابو جليدة، 2018)، وتعرف عملية تقييم الأداء "بالعملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة فاعلية الفرد الأدائية وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية" (Arif, Syaifani, Siswadi, & Jufrizen, 2019).

6.3.2 أهداف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث تستهدف هذا العملية أهدافاً على مستوى المؤسسة وعلى مستوى العاملين (Buil, Martínez, & Matute, 2019):

أولاً أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:

الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها، إعداد سياسة جيدة للرقابة، من خلال توفير بيانات منظمة على الاداء الوظيفي، ونقاط القوة والضعف فيه. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته، تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية،

توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها، المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين بالمؤسسة:

- تنمية الإحساس بالمسؤولية.
- قياس مستوى الاداء الوظيفي مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية.

ويرى الباحث أن تقييم الأداء عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي سواء على المستوى الشخصي للموظف حيث يتم إعطائه تغذية راجعة يستطيع من خلالها العامل العرف على نقاط القوة والضعف لديه وبالتالي يعززها ويعالج نقاط الضعف أو على مستوى المؤسسة حيث تهدف هذه العملية إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

7.3.2 مقاييس تقييم الأداء

صنف Murphy (2020) مقاييس تقييم الأداء كما يلي:

- **مقاييس السمات:** وتركز هذه المقاييس بصورة رئيسية السمات للموظفين، فالمقيّم بمقاييس السمات يعتمد إلى تقييم الصفات التي تتسم بالاستقرار النسبي لدى الفرد، ويمكن أن يشمل ذلك القدرات معرفية التي لا يمكن للفرد أن يتدرب عليها بسهولة، أو الشخصية والتي غالبا ما تتسم باستقرار نسبي مع مرور لوقت.
- **مقاييس السلوك:** تركز هذه المقاييس بصورة رئيسية على ما يفعله الموظفون في عملهم، دون الاهتمام بسمات الموظف، أو العوائد الناتجة عن سلوكه، وتعد هذه المقاييس ملائمة للاستخدام.

8.3.2 تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) هي "العملية المستمرة للتخطيط المنتظم من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لأهم أصول المؤسسة وهو المورد البشري، ويضمن تخطيط الموارد البشرية أفضل ملاءمة بين الموظفين والوظائف مع تجنب النقصان أو الزيادة في القوى العاملة" (Gawade, Kumari, & Dagur, 2020).

ولوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها "العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع كلاً حسب تخصصه في فترة زمنية معينة من ذلك لا بد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى وتطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطة أو حتى طويلة المدى كل منظمة حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط و لكن المهم هو خدمة العنصر

البشري مستقبلا من جهة وتحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينة (Musi, Mukulu, & Oloko, 2019).

أهمية تخطيط الموارد البشرية

كلما اعتمد تخطيط الموارد البشرية على الاسس الصحيحة زادت اهميته في المنظمة ويتضح ذلك مما

يلي (Bonnario, Madiistriyatno, & Zulfikar, 2021):

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع الارتباكات الفجائية في العمليات الخاصة بالمنظمة.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقيه.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
6. تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات .
7. الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها .

8. ترابط أنظمة ووظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف من خلاله .

9. تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا .

10. المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل و كشف مستويات العمالة و مهاراتهم المتوفرة وما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا .

11. تقليص الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.

12. التزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها .

13. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة

أهداف تخطيط الموارد البشرية

الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو الحصول على العدد الأمثل من الموظفين لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية في العمل، ونظرا لأن أهداف واستراتيجيات المنظمات تتغير بمرور الوقت، فإن تخطيط الموارد البشرية هو حدث منتظم ومستمر، بالإضافة إلى ذلك، ومع ازدياد حجم المنظمات وخاصة الحكومية سيتطلب من إدارات الموارد البشرية استخدام أساليب وأدوات جديدة لتوظيف العمال وتدريبهم والاحتفاظ بهم، ويمكن

تلخيص اهداف التخطيط للموارد البشرية بالنقاط التالية (Ahmad, 2019):

1. استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً .
2. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب .
3. المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل .
4. مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة اقل) .
5. تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
6. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

ابعاد تخطيط الموارد البشرية

اولاً: تحليل العمل

تحليل العمل هو فحص منهجي ومفصل للوظائف، إنه إجراء لتحديد واجبات الوظيفة ومتطلبات المهارة ونوع الشخص الذي يجب تعيينه من أجلها، وهو الإجراء الذي يحدد من خلاله واجبات وطبيعة الوظائف وأنواع الأشخاص الذين يجب تعيينهم لتحقيق الهدف من الوظيفة، وينتج عنه التوصيف الوظيفي الذي يتم استخدامه في التوظيف والاختيار والتعويض وتقييم الأداء والتدريب (Bonnario et al., 2021).

ثانياً: التنبؤ بالاحتياجات

التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية هو عملية تقدير متطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالجودة الصحيحة والعدد الصحيح، حيث يجب تقدير متطلبات الموارد البشرية المحتملة مع مراعاة خطط المنظمة خلال فترة زمنية معينة، ويتأثر التنبؤ بالطلب بعدد من العوامل الخارجية والداخلية مثل تحليل اتجاهات

التوظيف؛ احتياجات استبدال الموظفين بسبب الوفاة والاستقالات وإنهاء التعاقد؛ إنتاجية الموظفين، نمو وتوسع التنظيم؛ ويعد التغيب ودوران العمالة من العوامل ذات الصلة للتنبؤ بالموارد البشرية (Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019).

ثالثاً: تصميم العمل

يعد تصميم العمل هو الخطوة التالية لتحليل العمل، حيث يوفر تحليل العمل معلومات حول المهارات والكفاءات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة، على العكس من ذلك، يسعى تصميم العمل جاهداً إلى تنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك الفردية، تصميم العمل هو مصطلح جديد نسبياً في إدارة الموارد البشرية (Gawade et al., 2020).

تصميم العمل هو عملية تنظيم العمل في المهام المطلوبة لأداء عمل معين، وينطوي على جهود واعية لتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل لتحقيق أهداف معينة، ويجب أن يكون لمدير الموارد البشرية اهتمام كبير بتصميم وتحديد الأعمال الفردية داخل المنظمة، حيث يجب تصميم الأعمال بطريقة تحفز الموظفين على تنفيذها بأفضل طريقة ممكنة، فلقد أدى التخصص والميكنة المفرطان إلى جعل العديد من الأعمال متكررة ومملة، ويميل الموظفون الذين يؤدون مثل هذه الأعمال إلى التعب بسهولة، لذلك من المهم تصميم الأعمال بشكل صحيح لزيادة تحفيز الموظفين وأدائهم (Olson et al., 2018).

رابعاً: استراتيجية الاستقطاب والتوظيف

يعرف الاستقطاب بأنه: "عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات كفاءة وتأهيل لملاأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل

بالمنظمة"، كما انه يعرف بأنه: " العملية التي من خلالها يمكن جذب طالبي المتقدم للمنظمة كمشغل الوظائف الشاغرة" (Davidescu et al., 2020)، ويهدف الاستقطاب الى تحقيق ما يلي (Adam, 2020):

1. معرفة الافراد المناسبين للعمل بوظائف معينة.
2. اعلام ما توفره المنظمات من وظائف شاغرة للمحيطين بالمنظمة المتواجدين خارجها، وإظهار مميزات والخصائص التي تعطيها طابع التميز عن غيرها من المنظمات.
3. كسب اراء الافراد من خارج المنظمة سواء عملوا في هذه المنظمة او لم يعملوا للاستفادة من خبراتهم في المستقبل.
4. اعلام الافراد بتوفر شواغر للعمل وجذب عدد اكبر منهم لتقييمهم واختيار الأنسب للعمل بالوظائف المحددة مع ضرورة الموازنة ما بين التكلفة والعائد.

9.3.2 الاختيار والتعيين

يعتبر ملء الوظائف المفتوحة في المنظمة، عندما تقرر المنظمة تعيين عدد محدد فقط من الأشخاص الذين تقدموا بطلبات أو كانوا متاحين. فعملية الإختبار التي يشار إليها باسم العملية لأنها تنطوي على خطوات عديدة ومتسلسلة، بدءًا من الإعلان عن الوظائف الشاغرة وانتهاءً بإصدار أمر تعيين للمتقدمين الذين تميزوا عن المنافسة من خلال كونهم مؤهلين للمشاركة ووضع الأفضل (ابوجليدة، 2018).

تشير عملية الاختيار إلى الخطوات المتبعة في اختيار الأشخاص الذين لديهم المؤهلات المناسبة لملء وظيفة شاغرة حالية أو مستقبلية، عادة ما يكون المديرون والمشرفون مسؤولين في النهاية عن تعيين الأفراد، ولكن دور إدارة الموارد البشرية (HRM) هو تحديد صلاحيات المدراء وتوجيههم في هذه العملية، عملية

الاختبار مكلفة، والوقت الذي يستغرقه جميع المشاركين في عملية التوظيف لمراجعة السير الذاتية، ووزن الطلبات، ومقابلة أفضل المرشحين، يهدر الوقت (ويكلف المال)، بالإضافة إلى ذلك، هناك تكاليف اختبار المرشحين وإحضارهم من خارج المدينة لإجراء المقابلات ولذلك يجب ان تكون هذه العملية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية (تغلابت، 2019). تتكون عملية الاختيار والتعيين من خمسة جوانب مهمة (الزبيدي وعباس، 2019):

1. تطوير المعايير:

يجب تدريب جميع الأفراد المشاركين في عملية الاختيار والتعيين بشكل صحيح على خطوات إجراء المقابلات، بما في ذلك تطوير المعايير، ومراجعة السير الذاتية، وتطوير أسئلة المقابلة، وترجيح المرشحين. الجانب الأول للاختيار والتعيين هو التخطيط لعملية المقابلة، والتي تشمل تطوير المعايير، يعني تطوير المعايير تحديد مصادر المعلومات التي سيتم استخدامها وكيف سيتم تسجيل هذه المصادر أثناء المقابلة، يجب أن تكون المعايير مرتبطة مباشرة بتحليل الوظيفة ومواصفات الوظيفة، في الواقع، قد تكون بعض جوانب تحليل الوظيفة ومواصفات الوظيفة هي المعايير الفعلية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تضمين أشياء مثل الشخصية أو الملائمة الثقافية، والتي ستكون أيضا جزءا من تطوير المعايير، تتضمن هذه العملية عادة مناقشة المهارات والقدرات والخصائص الشخصية المطلوبة للنجاح في أي وظيفة معينة، من خلال تطوير المعايير قبل مراجعة أي سير ذاتية، يمكن لمدير الموارد البشرية التأكد من انه منصف في اختيار الأشخاص للمقابلة، قد تحتاج بعض المنظمات إلى تطوير تطبيق أو ورقة معلومات عن السيرة الذاتية، يتم إكمال معظمها عبر الإنترنت ويجب أن تتضمن معلومات حول المرشح والتعليم والخبرة الوظيفية السابقة (طه، 2019).

2. مراجعة التطبيق والسيرة الذاتية:

بمجرد تطوير المعايير (الخطوة الأولى)، يمكن مراجعة الطلبات، يمتلك الأشخاص طرقا مختلفة لإجراء هذه العملية، ولكن هناك أيضا برامج كمبيوتر يمكنها البحث عن الكلمات الرئيسية في السير الذاتية وتقليص عدد السير الذاتية التي يجب الاطلاع عليها ومراجعتها.

3. المقابلة:

بعد أن يقرر مدير الموارد البشرية أي السير الذاتية تستوفي الحد الأدنى من المعايير، يجب عليه أو عليها اختيار هؤلاء الأشخاص لمقابلتهم.

4. إدارة الاختبار:

يمكن إجراء أي عدد من الاختبارات قبل اتخاذ قرار التوظيف، وتشمل الاختبارات البدنية واختبارات الشخصية والاختبارات المعرفية، تقوم بعض المؤسسات أيضا بإجراء فحوصات مرجعية وفحوصات تقارير الائتمان والفحوصات الأمنية.

5. تقديم عرض العمل:

الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار هي تقديم منصب للمرشح المختار، وتعد عملية التعيين جزءا مهما من إدارة الموارد البشرية (HRM)، لا يتم ذلك بدون التخطيط الاستراتيجي المناسب، يُعرّف التعيين بأنه عملية تزود المنظمة بمجموعة من المرشحين المؤهلين للتوظيف للاختيار من بينهم، قبل أن تقوم المنظمات بالتوظيف، يجب عليها تنفيذ خطط التوظيف المناسبة والتنبؤ لتحديد عدد الأشخاص الذين ستحتاجهم، ويعتمد التنبؤ على العوامل الداخلية والخارجية، تشمل العوامل الداخلية ما يلي (القيود المفروضة على الميزانية، توقع أو اتجاه فصل الموظفين، مستويات الإنتاج، زيادة المبيعات أو النقصان، خطط التوسع العالمية) وقد تشمل

العوامل الخارجية ما يلي (التغييرات في التكنولوجيا، التغييرات في القوانين، معدلات البطالة، التحولات في السكان، التحولات في المناطق الحضرية والضواحي والريفية، المنافسة) (الشرباتي، 2017).

بمجرد جمع بيانات التنبؤ وتحليلها، يمكن لأخصائي الموارد البشرية معرفة مكان وجود الفجوات ثم البدء في توظيف الأفراد ذوي المهارات والتعليم والخلفيات المناسبة.

استراتيجية التعيين

على الرغم من أنه قد يبدو سهلاً، إلا أن توظيف المواهب المناسبة، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، يتطلب مهارة وممارسة، ولكن الأهم من ذلك، يتطلب تخطيطاً استراتيجياً، فهم سوق العمل والعوامل التي تحدد الجوانب ذات الصلة من سوق العمل هو مفتاح أن تكون المنظمة استراتيجية بشأن عمليات التوظيف الخاصة بها (الزبيدي وعباس، 2019).

بناءً على هذه المعلومات، عند حدوث وظيفة شاغرة، يجب أن يكون أخصائي إدارة الموارد البشرية جاهزاً لشغل هذا المنصب، فيما يلي جوانب تطوير استراتيجية التوظيف (اللبدي، 2015):

1. التأكد من صحة تحليل الوظيفة.
2. كتابة الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.
3. مراجعة مؤهلات المرشحين من المنظمة نفسها.
4. تحديد أفضل استراتيجيات التوظيف لهذا المنصب.
5. تنفيذ استراتيجية التوظيف.

4.2 اعادة هندسة العمليات الادارية

يمكن تعريف اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) على انها "اعادة التفكير بصورة اساسية واعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الاداء العصرية والخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز العمل" (الصوالحة، 2016).

وهذا التعريف يشمل على أربع معالم أساسية للهندرة: أساسية، جذرية، هائلة، العمليات ويفسرها الباحث كما يلي:

1. أساسية: ويعني ان عملية اعادة هندسة العمليات الادارية تبدأ بأسسا المنظمة اي برسالتها والرؤية الخاصة بها، حيث تعمل المنظمة التي تسعى لعملية الهندرة الى اعادة صياغة الرسالة والرؤية ضمن خطة جديدة واهداف واقعية جديدة وغير تقليدية، وفي وزارة الاوقاف والشؤون الدينية كما في باقي الوزارات في دولة فلسطين فإن العمليات الادارية فيها تتبع الاسلوب والتسلسل التقليدي البيروقراطي، فعلى الوزارة برأي الباحث ومن اجل تسريع العمليات الادارية فيها وزيادة كفاءتها ان تقوم بدراسة مشروع لاعادة هندسة العمليات الادارية فيها.

2. جذرية: اي ان عملية الهندرة يجب ان تختلف عن عملية الاصلاح الاداري والتي تعمل على تحسين العمليات مع ابقاء مخطط سير تلك العمليات على ما هو عليه، فعملية الهندرة يجب ان تكون جذرية وتعمل على تغيير كلي في المنظمة من حيث العمليات والهيكلية وطرق توصيل الخدمة، وفي وزارة الاوقاف والشؤون الدينية يرى الباحث ان ذلك ممكن وعلى غرار ديوان الموظفين العام والذي قام بعملية هندرة كاملة ادت الى تحسين العمليات الادارية من حيث السرعة والجودة والكفاءة بالاضافة الى تجسين الشفافية والمساءلة والعمليات الرقابية.

3. هائلة: يجب ان تكون عملية اعادة الهندسة كبيرة فهي لا تسعى لتحسين جانب من جوانب المنظمة فحسب بل تهدف الى تغيير شامل في الطرق التي تعمل المنظمة بها، وتطويرها بشكل يضمن اكبر قدر من الكفاءة والفعالية والسرعة وجودة الاداء.

4. العمليات: من الطبيعي ان يكون تركيز الهندرة على العمليات فهي بمسماها "هندسة العمليات الادارية" يجعل تركيزها الاساسي على العمليات الادارية وطرق تطبيقها وتأثير تلك العمليات على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، ففي وزارة الاوقاف والشؤون الدينية هناك العديد من العمليات والتي يرى الباحث انها بحاجة الى اعادة هندسة مثل العمليات المتعلقة بإدارة الحج والعمرة وترخيص المراكز الدينية والعمليات الاشرافية على المواقع الدينية في فلسطين.

1.4.2 المنظمات التي تحتاج الى تطبيق الهندرة

هناك ثلاث أنواع من المنظمات تحتاج لتطبيق عملية الهندرة هي (عليما، 2018):

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنياً، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.
2. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

3. المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جدًا بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

2.4.2 مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

من أجل إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية يجب ان يتحقق العديد من المبادئ الأساسية، وهي على النحو الآتي (سلامة، 2017):

1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها .
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها
3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

3.4.2 عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

بينما تتمثل عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية عند (البص، 2019) على النحو الآتي:

1. إعادة التفكير الجوهري : وتعني إن جميع العمليات والاجراءات القديمة يجب ان يقضى عليها ، ويحل محلها أساليب جديدة في العمل ، علاوة على أن إعادة هندسة العمليات تصل إلى الجذور ، ولا تقوم بالتغيير المظهر .

2. إعادة تصميم العمليات الإدارية : تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا او عدد من المدخلات لاجراء مخرجات معينة ، ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية أو هياكل، بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل ، من خلال تغيير الوظائف والمهام ، وتغيير الهياكل التنظيمية ، والتغيير السلوكي للأفراد العاملين .

3. إعادة التصميم الجذري : إن الهندسة الادارية تقترض أن العمليات الماضية، والحالية غير كافية ، ولهذا ينبغي التأكيد بشكل أكثر على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماماً ، و البدء من جديد مع أتباع أساليب ابتكارية .

4. التحسين المستمر : فلا تعد التحسينات الهامشية في الأداء كافية ، ولذلك يجب السعي وراء أداء شامل ، ومثير (ثوري) ، والتحسين المثير يحقق تحسن جذري محسوس ، وطفرة واسعة وتفوق طموح .

4.4.2 عوامل النجاح الحاسمة لاعادة هندسة العمليات الادارية في القطاع العام

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح ، ومن تلك المتطلبات (حسن، 2020):

1. الاستراتيجية

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها يجب ان يتخذ قرارات حول النقاط التالية :

- تحديد قيم المؤسسة وغرضها ورسالتها

• وضع اهداف طويلة الاجل لتحقيق الرسالة

• اختيار الاستراتيجية لتحقيق الاهداف طويلة الاجل

2. التزام وقناعة الإدارة العليا: يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة

العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج إعادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.

3. تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين و إدارة الموارد البشرية في

نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي". وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.

4. الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى التغييرات

المصاحبة له و تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وفقاً (Homa,1995) تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق وخارجها الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة ذلك بصورة جوهرية على قدرة

الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وفقاً Homa1995

تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق وخراجها الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة

5. تكنولوجيا المعلومات: لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد

تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما

أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ انه خلال السنوات الثلاثين

الأخيرة فان الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة

آلاف سنة الماضية، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة

إلى المزيد من المعلومات.

5.4.2 عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

ان اعادة هندسة العمليات الادارية مفهوم ومنهج اداري حديث يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود

يمكن تلخيصها بالنقاط التالية (حسن، 2020):

1. ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة ، وعدم وجود رؤية واضحة لديها إتجاه

هذا المفهوم.

2. تعقيد الاجراءات الادارية المتبعة حالياً ، وسيطرة البيروقراطية على نظام الادارة.

3. محاولة إصلاح العمليات الادارية المتبعة في النظام عند تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات

الادارية بدلاً من تغييرها جذرياً.

4. المقاومة للتغيير والخوف من الفشل ، وذلك بسبب محدودية الوعي بأهمية هندسة العمليات الادارية

5. إستخدام التفكير الاستنتاجي في إكتشاف الاخطاء والعمل على حلها ، بينما هندسة العمليات تبني

على التفكير الاستقرائي (أي إستقراء الحلول الايجابية ثم البحث عن المشكلات التي يجب علاجها)

6. عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في عملية اعادة هندسة العمليات الادارية .

7. عدم تخصيص موارد مالية كافية لايجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات من اجل انجاز العمليات

بالسرعة المطلوبة.

8. قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع الهندرة.

6.4.2 الخطوات المطلوبة في إعادة هندسة العمليات الادارية

1. التقييم الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة، وهو القيام بتحليل شامل ومتكامل للعناصر الداخلية

والخارجية لبيئة المنظمة، فالتحليل الداخلي لبيئة المنظمة يعني النظرة الفاحصة المتأنية لواقع المنظمة منذ

بدأت وإلى ما صارت عليه الآن، ولا نتجنى على الحقيقة إذا قلنا إن هذا التحليل يعتوره الكثير من الصعوبات

والتحديات مما يتطلب من القائمين عليه الصدق مع الذات للوصول إلى تحليل سليم يصور واقع المنظمة كما

هو، على أنه حري بنا التأكيد على أن تحليل واقع المنظمة هو جهد جماعي موجه من قبل الإدارة العليا وليس

جهداً تنفرد به جماعة معينة تنصب من نفسها معرفة واقع المنظمة.

2. بناء رؤية وتصور لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، ولا شك أن هذه الخطوة من أهم

الخطوات وأصعبها لأن كثيراً من المنظمات تعوزها الرؤية الواضحة لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل،

ولبناء تصور واقعي وحقيقي يعمل كموجه للمنظمة يجب قبول ما نتجت عنه المرحلة السابقة المتعلقة بتحليل

واقع المنظمة الداخلي والخارجي.

3. وضع خطط استراتيجية لتحويل التصور إلى حقيقة، فمن الأمور التي تتضمنها هذه الخطوة بناء خطط استراتيجية محددة لنقل المنظمة من حيث هي إلى حيث ينبغي أن تكون من منطلق التصور الذي تم بناؤه في المرحلة السابقة.

4. البدء من الصفر في إعادة هندسة العمليات، فأحد الأسس التي يقوم عليها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية هو البدء من الصفر في النظر إلى العمليات الإدارية للمنظمات، وهذا يعني التخلص تماماً مما هو موجود من افتراضات ومسلمات حول كيفية إنجاز العمل والبدء بورقة جديدة خالية من أي افتراضات مسبقة، إذ أن الهدف هنا ليس تحسين العملية القائمة وإنما تغييرها بصورة جذرية والبدء من الصفر.

5. اختبار العمليات الجديدة، بعد إعادة تصميم العمليات وبناء عمليات جديدة، تأتي الخطوة التالية لاختبار هذه العمليات، فقبل الشروع في تطبيق العمليات على نطاق واسع ينبغي اختبار هذه العمليات على نطاق محدود للتأكد من عدم وجود مشاكل.

6. التقييم، فالخطوة التي لا تقل أهمية عن سابقتها هي تقييم العمليات الجديدة وفق برنامج زمني محدد، ولكي تتم عملية التقييم بصورة سليمة ينبغي أن يكون هناك معايير محددة وأهداف واضحة يمكن من خلالها الحكم ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه أم لا

7. المراجعة والمعاينة، بعد الانتهاء من تطبيق برنامج إعادة الهندسة الإدارية ينبغي أن يكون هناك مراجعة دورية للعمليات المعاد هندستها وذلك بسبب البيئة الخارجية المتغيرة والتطور المستمر في التقنية الإدارية والمعلوماتية .

7.4.2 القائمون على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

يعتمد نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على وجود قيادة قوية مقتنعة بالتغيير ، وقادرة على المشاركة الفعالة فيه ، وتتوافر لديهم المهارات الضرورية اللازمة لإدارة عمليات إعادة الهندسة ، وافراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في إنجاح ذلك (عبدالقادر ، 2019):

1. قائد عملية إعادة البناء: يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة ، والمعنيين بها.
2. صاحب العملية التي يعاد بناؤها: وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين أو عمليات معينة.
3. فريق العمل (داخلي وخارجي): وهو مجموعة من الافراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية إعادة هندسة الإدارة ، من تشخيص ، وتصميم ، وتنفيذ.
4. لجنة الفكر: وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء

5.2 الاداء الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة (العمر والاثري، 2016).

وعليه يحظى موضوع الاداء الوظيفي بأهمية كبيرة لدى المنظمات من حيث مسؤوليتها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية،

وعليه فإن الاداء الوظيفي هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين مستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة، الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم (أبو جليلة، 2018). ويتناول هذا المبحث الاداء الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية والعناصر والعوامل المؤثرة وطرق التقييم والمحددات.

يعد الاداء الوظيفي من أهم الموضوعات في حياة كل من الأفراد والمؤسسات، وذلك لأن الاداء الوظيفي يتم تقييمه باستخدام تقنيات كمية تعكس أولاً على أخلاقيات العمل والمثابرة ومستوى المهارة والالتزام وذلك بكسب خبرات جديدة من خلال التعليم، بالإضافة إلى ذلك، ركزت اتجاهات الإدارة الحديثة تركيزاً قوياً على هذا الموضوع بشأن موضوع تقييم الاداء الوظيفي، والذي كان موضوعاً مهماً للعديد من الدراسات العلمية التي تناولت العديد من جوانبها، لضرورة الاهتمام بالعنصر البشري (دري، 2017).

بالإضافة إلى ذلك، بدأت غالبية الهيئات الإدارية المعاصرة في النظر إلى تقييم الاداء الوظيفي على أنه عملية ضرورية وحتمية، فإن أهمية الاداء الوظيفي تتمثل في العديد من الجوانب منها الترقية والنقل، وتقييم المديرين والمشرفين، والتغييرات في الرواتب والأجور، وتحديد الاحتياجات التدريبية، كل هذه الأشياء تتم بقصد اختيار أفضل المرشحين للترقية، وتجنب المحسوبة، وتنمية المنافسة بين الأفراد، وتعزيز المنافسة بين الإدارات لتسهيل تخطيط القوى العاملة، وقياس إنتاجية وكفاءة الإدارات المختلفة، وتعزيز إنتاجية الإدارات، فتقييم الاداء الوظيفي هو وسيلة لتحقيق غاية وليس غاية في حد ذاته، وذلك لأن الهدف هو زيادة إنتاجية الموظف، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، كما أنه يمنح الموظفين فرصة للتفوق واكتساب فرص للترقية، مما يساعدهم على تلبية احتياجاتهم من احترام وتقدير الآخرين وتأكيد الذات (بوزرقاطة، 2018).

1.5.2 تعريف الأداء الوظيفي

يعد الأداء المحور الأهم الذي تركز المنظمات جهودها نحوه باعتباره الوسيلة التي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق أهدافها، فهو يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ونظرا لأهمية الأداء فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين وعليه فقد تعددت تعريفاتهم اختلاف لتوجهاتهم البحثية وفيما يلي نستعرض أبرز تلك التعريفات:

فقد عرفه النشمي والغشمي (2020) بأنه: "النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ضوء مجموعة الفعاليات والأنشطة والمهام والإجراءات بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية"، وعرفه (العتيبي، 2020) على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة".

كما قام خليفي وسلام (2019) بتعريفه على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء".

وتحدثت دراسة عبد الخير وعلي (2020) أن الاداء الوظيفي يتم تحديد النتيجة النهائية لجهود الشخص من خلال قدرته وفهمه وموقفه. وعليه، فإن الأداء هو نتيجة التفاعل بين كل جهد، والذي يشمل الطاقة العقلية والبدنية التي يبذلها الشخص، والقدرات التي تمثلها الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وإدراك المهام فيما يتعلق بالاتجاه الذي يعتقد أنهم يجب أن يسيروا (يتحركوا). ويجب أن يركز طاقاته في هذا الاتجاه إذا كان يريد التغلب عليها.

عرفه علي (2022): بأنه "قدرة الموظف المدرب المؤهل الكفاء للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة خير قيام، وبأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملاءم وجيد للعمل".

ابو جليدة (2018) بأنه "مجموعة الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل تكلفة وجهد جسماني وعقلي وبسرعة واتقان في زمن أقل".

عرفه (Paais, & Pattiruhu, 2020) بأنه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وحسن تنفيذه لعمله والخبرة المطلوبة في العمل إضافة للاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المؤسسة وقبول المهام الجديدة والابداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

ولذا يرى الباحث أن الأداء يجمع بين الجهود التي يبذلها العامل وذلك في سبيل القيام بالمهام الموكلة إليه بموجب وصف العمل الخاص به لغاية تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في البقاء والاستمرارية وغيرها من الأهداف التي تخدم مصلحة كلا الطرفين.

2.5.2 أهمية الاداء الوظيفي

يعتبر الاداء الوظيفي من أهم العناصر في المنظمات الخاصة أو الحكومية وذلك على مستويين على مستوى المنظمة، كذلك على مستوى الموظف وفيما يلي توضيح لذلك (Kayar, & Bulur, 2017):

أولاً: أهميته على مستوى العامل في المنظمة

يعد الأداء انعكاس لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفاعلية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها وان اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس ايجاباً كما يلي (Farisi & Fani, 2019):

1. يمثل الأداء مقياس لتحديد قدرة الفرد وتوقع مستقبله، وبناء عليه تبني القرارات الإدارية التي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمنصب عليا.
 2. عادة ما ترتبط الحوافز والمكافآت والأجور التي يتقاضاها الموظف في المؤسسات بأدائه الوظيفي.
 3. يرتبط الأداء بإحدى الاحتياجات الأساسية، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن اهتمام الفرد بأدائه الوظيفي يتعكس عليه بالدرجة الأولى ايجابياً حيث يؤدي تحسينه وتطويره إلى تحقيق مكاسب معنوية تتمثل في التقدير والاحترام ومكاسب مادية في الحصول على المكافآت والأجور والترقية في العمل.

ثانياً: أهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة

يمثل الاداء الوظيفي أحد أهم العوامل والمحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها، لذلك غالباً ما يمثل الأداء معياراً لتقييم أداء المؤسسة بشكل عام وتحديد درجة فاعليتها وكفاءتها، كما يرتبط الأداء الوظيفي بدورة حياة المؤسسة في مختلف مراحلها إذ ان قدرتها على البقاء وتطورها يعتمد على الأداء الوظيفي (Rizky & Ardian, 2019).

ويرى الباحث أنه من غير الممكن رغم كافة الجهود حصر أهمية الأداء سواء على مستوى الفرد أو المنظمة بجملة من البنود فالأداء عنصر حيوي مرتبط بالعنصر البشري فهي الذي يعمل ويبتكر ويبدع وينفذ،

لذا يمكن التوجه نحو اعتبار الأداء مؤشرا واضحا للتفاعل بين سلوك الانتاج ومخرجات المنظمة فنجاح المنظمة يمكن أن يقاس عبر اداء عاملها الذي ينعكس على جودة منتجاتها وتطورها وسرعتها في الاستجابة لاحتياجات المستهلكين بانتقال المنظمة كاملة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها، فهو يشير إلى التفاعل بين سلوك الإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن بيئة تنافسية في سوق العمل.

3.5.2 عناصر الاداء الوظيفي ومحدداته

حدد الباحثون في علم الإدارة جملة من العناصر التي تتكامل سويا لتمثل وسيلة لتحديد الاداء الوظيفي كليا ونوعيا ومنها ما يمكن السيطرة عليه والتأثير ومنها ما لا يمكن ولذا سيعرض الباحث هذه العناصر وفقا لوجهتي نظر ففي دراسة ابو جليدة (2018). وجد الباحث أن هذه العناصر هي أربعة:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتمثل ذلك في مدى امتلاك الفرد للمهارات المعنية والمعرفة الفنية الخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة ومجالاتها المرتبطة بها وكيفية أداءها.
2. نوعية العمل: ويتمثل في مدى دقة العالم وتنظيمه ومدى اتقانه لعلميه وبراعته الفنية، وقدرته على تسيير وتنظيم العمل، والتحرر من الأخطاء.
3. كمية العمل: وتتمثل فيما قدرة العامل على انجاز وتأدية مسؤولياته المهنية من حيث كمية الإنتاج، مع الاخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
4. المثابرة والثوق: وتتمثل في مدى تفاني العامل وجديته في تأدية وظيفته وقدرته على حمل المسؤولية إنجاز الأعمال في مواعيدها، والمواظبة وتقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة والاشراف والتوجيه.

أما دراسة (Asbari, Hidayat, & Purwanto, 2021) فقد حدد عناصر الأداء بثلاثة عناصر

هي:

1. الوظيفة: عبر ماتقدمه من فرص وما يلزمها من متطلبات وتحديات وتغذية راجعة.
 2. الموظف: ومالديه من مهارات ومواهب شخصية واهتمامات ودوافع.
 3. الموقف: وتتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد إلى جانب الهيكل التنظيمي.
- وتتمثل محددات الاداء الوظيفي كما أجمعت عليها الدراسات والبحوث كالتالي:

1. جودة العمل المنجز: ويشير إلى درجة الدقة والالتقان مدى مطابقة العمل للمواصفات والمعايير المحددة مسبقا ويندرج ضمن هذا الإطار مخرجات الأداء (خدمة أو سلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من لأخطاء او الثغرات اثناء التنفيذ اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية، فضلا عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الأداء المقدم، وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

2. الالتزام: ويقصد به الاستثمار المتبادل بين الفرد والمنظمة استمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد اتجاه المنظمة، كما ويشرح الالتزام الوظيفي طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، ويعمل الالتزام الوظيفي على تحسين لقدرة لتنافسية للمنظمات يؤثر بالإيجاب على الفاعلية التنظيمية. إن فالتشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية

للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافى أوجه السلوك السلبي، ومن أوجه الالتزام القوي للعاملين اتجاه المنظمة (يونس وأحمد، 2017):

- القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع اهدافها ويمها ورغبة في المشاركة بتحقيق أهدافها.
- احترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها إجراءاتها.
- استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر.
- الاسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، واداء عمل غير مطلوب، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والاسهام في تنفيذها، المشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

3. كمية العمل المنجز: ويقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن الأداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز، ويتضمن ذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها أنشطته المعينة أو مزيج ن هذه وتلك وستحدد كمية مخرجات لأداء الجهد مستواه المقدم من الفرد، ومن الأمور المهمة في هذا المجال ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة العاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد ن خبرات تدريب تسهيلات أثناء العمل بحيث لا يتعدى قدرات إمكانات الفرد في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء من ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل ، وتجسد

كمية العمل المنجز أحد أهم مخرجات عنصر الكفاءة في الاداء الوظيفي التي تعتمد على الرغبة في العمل القدرة عليه فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج او تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد (أبو جليدة، 2018).

ومن خلال ما سبق يتضح أن يتضح أن الاداء الوظيفي يتحدد بذلك بمدى قدرة الموظف على تقديم مخرجات سواء خدمية أو سلعية، ذات جودة عالية تتوافق مع المعايير والامتيازات المطلوبة، وأيضا مع كمية المخرجات المنجزة بحيث يراعي الموظف الدقة والجودة والسرعة في العمل، بالإضافة إلى مدى التزامه

4.5.2 العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سلبا أو ايجابا على مستوى أداء العامل، وموقعه من الوظيفة ومن الإدارة وجماعة العمل وهي كالتالي (Paais & Pattiruhu, 2020):

1. الحوافز: يعتبر العنصر البشري من أهم المقومات العملية الإنتاجية في المؤسسة ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفاعلية فالحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الانسان أو تحفزه لأداء أفضل، وتزداد أهمية الحوافز لان بها تتحدد الرغبة في أداء العمل، وذلك عن طريق الظروف لاجتماعية المادية المحيطة بالعمل، واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته وتنقسم الحوافز إلى حوافز مادية تمثل في زيادة في الاجر، وحوافز معنوية تتمثل في الترقية الاعتراف بأهمية العامل والثناء عليه.

ويعتبر التحفيز الإداري من بين الممارسات الإدارية المهمة التي لا غنى عنها في تعزيز الاداء الوظيفي وزيادة كفاءة وفاعلية العمل التنظيمي، وذلك باعتماد سياسات إدارية تجعل من نظام التحفيز وسيلة فاعلة تدفع الجهود التنظيمية بحيوية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويُمكن ذلك بربط جدوى نظام التحفيز بالأداء الوظيفي

المرجو منه (Adnan Bataineh, 2019)، حيث يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (Okeke & Ikechukwu, 2019).

2. الإشراف: وهي عملية اجتماعية طبيعية حقيقية في حياة كل كائن اجتماعي المؤسسة كائن اجتماعي بامتياز، وبالتالي فالمؤسسة تحرص عليها لتحقيق أداء الفعال، والمشرف يعمل على توفير المحيط الملائم عن طريق التحفيز وتنظيم لعمل وبث روح العمل لجماعية التعاون، والإشراف سلاح ذو حدين يمكن أن يرفع من مستوى الأداء والعكس.

3. ظروف العمل المادية: وهي التي تحيط الفرد أثناء قيامه بعمله التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية التي يستطيع التحكم بها كالحرارة البرودة الضوضاء الدخان التهوية، وظروف العمل المادية يرتبط بها معدل دوران العمل، ومعدل غياب العاملين سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تل جماعة العمل التي تؤثر بالسلب او الايجاب على أداء العامل.

4. الخدمة الاجتماعية: تستهدف تحقيق التكيف التفاعل لمتبادل بين الأفراد بيئتهم الاجتماعية تتواصل في تحقيق هذا ن خلال مجموعة ن البرامج الأنشطة المنظمة وذلك بالاهتمام بظروف العمل الاجتماعية المادية ن سكن علاج ترقية، وغيرها ن الخدمات.

ويضيف مجموعة أخرى من المحددات التي تؤثر على الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد وهي كالتالي

(Song, Wang, Chen, Benitez, & Hu, 2019):

1. المؤهل الدراسي: هو المؤهل العلمي الحاصل عليه الموظف وكلما كان تعليمة عاليا في التخصص كلما نال مكان أفضل في العمل ويترتب عليه سلطة وصلاحيات تفوق الموظف الغير مؤهل بعدم حصوله على المستوي العلمي الجيد فاختلف التعليم يؤدي الي اختلاف درجات السلم الوظيفي والصلاحيات التي تمنح للموظف للقيام بالعمل المسند اليه.

2. الخبرات: وهي الخبرة التي يحصل عليها الموظف من العمل وتعاونه مع زملاءه في انجاز العمل والدورات التي يلتحق بها ليطور نفسه للإنتاجية علي المستوي المطلوب لينال رضا مدراءه وليقدم افضل ما لديه في مجال العمل وكلما كان ذلك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهامه كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب، للخبرات علاقة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحمل من خلالها قدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل مما ينعكس على اهتماماته بالجانب المهني والتخصصي في الأداء وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض الموظف بالأهمية علي ضعف شهادته العلمية كون الخبرة والمعرفة التي اكتسبها من العمل تعوضه عن ذلك لكن لا يغني عن الشهادة العلمية للحصول علي ارقى المناصب.

3. التدريب: يعرف التدريب على أنه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأراءهم باستخدام طرق تدريبية وارشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى الإنتاج الوظيفي وذلك لا يتم إلا عن طريق الموارد البشرية الكفاء وحث الموظفين للتدريب وخصوصا التي تسند اليهم مستقبلا مناصب ادارية لتولي زمام الامور علي اكمل وجه دون الحاجة الي المساعدة من قبل الادارة العليا حيث يكونون اصحاب قرارات ادارية صائبة باتخاذ القرار.

6.2 وزارة الاوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية

هي وزارة فلسطينية انشئت عقب تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، تتولى الوزارة تنظيم وتوجيه الشؤون الدينية في دولة فلسطين، فإن دولة فلسطين مليئة بالأوقاف من جهة إلى أخرى، وهي على الأرجح من أشهر الدول الإسلامية في المنطقة، وهو أمر طبيعي بالنظر إلى مكانتها المقدسة البارزة في الإسلام على مستوى العالم الاسلامي.

وفي ظل نظام المجلس الذي تأسس في فلسطين عام 1921 م كانت تدار الأوقاف من قبل المجلس الاسلامي الأعلى في فلسطين إبان الانتداب البريطاني، وفي أعقاب كارثة عام 1948م، كانت الأوقاف الإسلامية تُدار في الضفة الغربية وفق القانون الأردني، وفي قطاع غزة كانت تُعرف بالأوقاف الإسلامية ويشرف عليها الحاكم الإداري لقطاع غزة.

واستمر هذا الوضع حتى ظهور السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، عندما تأسست وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في جميع محافظات فلسطين، لتصبح أحد مظاهر الهوية الإسلامية للمجتمع الفلسطيني (حميد، 2017)

1.6.2 رسالة الوزارة

إن رسالة الوزارة مبنية على نقل الدعوة الإسلامية والعمل على إظهار المبادئ والقيم الإسلامية بالدعوة إلى طريق الله تعالى ومعرفة الحكم والوعظ الفائق بعيداً عن المبالغة والتعصب البغيض. و تعمل وزارة الأوقاف جاهدة ومثابرة على نشر الثقافة الإسلامية والوعي الديني باستخدام جميع قنوات الدعوة المناسبة والنهج المعتدل. (حميد، 2017).

2.6.2 الإستراتيجية العامة للوزارة

اعتمدت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الاستراتيجيات التالية (حميد، 2017)

1. نهج أهل السنة والجماعة هو ترسيخ العقيدة وتعزيز الثقافة الإسلامية في المجتمع الفلسطيني.
2. نشر التعليم الشرعي لإنتاج نوعية محددة من الدعاة المتميزين الملتزمين بالدين والمعرفة، القادرين على الحوار والنقاش والتوجيه والإرشاد.
3. المحافظة على ممتلكات الوقف وتطويرها واستثمارها كأفضل استثمار ممكن.
4. تخفيف الأعباء عن الأسر الفلسطينيين من خلال تقديم الدعم المالي والاجتماعي للأسر المحرومة من خلال لجان الزكاة المرتبطة بالوزارة المنتشرة في جميع أنحاء البلاد.
5. العمل على تحسينات لخدمات الحج والعمرة.
6. توسيع برامج تنمية المجتمع المرتبطة بعمل المرأة.
7. زيادة اهتمام المواطنين بالقرآن الكريم ، وتنمية القائمين على حفظه ، وتخرج حفظة ماهرين.
8. إدارة المساجد بما يسمح لها بأداء رسالتها بالكامل والاهتمام بالجوانب الفنية والهيكلية والمعمارية للمساجد.
9. اقتناء النصوص الإسلامية وحفظها بطريقة حديثة وسهلة الاستخدام.

3.6.2 مجالات عمل الوزارة

تتنوع مجالات عمل الوزارة بالأمور التالية (حميد، 2017):

1. مجال حفظ القرآن الكريم ونشر علومه

يوضح هذا المجال كتاب الله تعالى لكافة شرائح المجتمع ذكورا وإناثا من خلال حفظ علوم القرآن الكريم وتلاوته وتطبيقها ونشرها من خلال برامج ودورات متكاملة متنوعة تنفذها كفاءات متخصصة بإمكانيات و العمل في كافة المجالات المتعلقة بتعليم القرآن الكريم. ويتم ذلك من خلال إدارتي التحفيظ والعمل النسائي.

2. مجال الدعوة والارشاد

تهدف إلى رفع الوعي الديني والثقافة بين أفراد المجتمع، وكذلك زيادة المعرفة بالقضايا والموضوعات الدينية، والفقهية والشرعية، والقيم والأخلاق الدينية، من خلال مجموعة متنوعة من الدعوة والفعاليات والأنشطة الدعوية مثل الندوات، والخطب والدورات والدروس وكذلك التعليم الشرعي.

3. مجال التعليم الشرعي

وتتمثل مهمتها في نشر علوم الشريعة المتخصصة من خلال المدارس والمعاهد وكليات الدعوة الشرعية وإذاعة القرآن الكريم التابعة للوزارة. وتشكل المدارس الشرعية وبرنامج الدبلوم والكلية الجامعية نظام التعليم الشرعي. وتقدم وزارة الأوقاف خدمات مجانية مثل الرسوم والكتب المدرسية والنقل والمساعدة المالية وإمكانيات العمل لطلابها من وقت التحاقهم بالمدرسة أو المعهد أو الكلية حتى تخرجهم.

4. مجال دعم الأسر الفقيرة وكفالة الأيتام

يختص هذا المجال بجمع التبرعات وأموال الزكاة والصدقات وتوزيعها على مستحقيها بما يتماشى مع القيود القانونية المعمول بها. وذلك أثناء مساعدة الأيتام والأسر المحتاجة.

5. مجال تنمية وحماية الوقف الإسلامي واستثماره

وهي أملاك الوقف كالأراضي والمنشآت والعقارات وغيرها من الأصول محمية، وإزالة التعديات، واستثمارها بحكمة لصالح الوزارة والمجتمع الفلسطيني ككل.

6. مجال الحج والعمرة

وهي مسؤولة عن التنسيق والإشراف على قوافل الحج والعمرة إلى بيت الله الحرام، وكذلك تأمين الخدمات التي يحتاجها الحجاج والمعتمرين من حيث السكن والمواصلات، وكذلك ضمان سلامتهم.

7. مجال رعاية المساجد

تهتم برعاية المساجد من حيث الشكل والأداء المنتظم للمسجد، من خلال برامج تجعل المساجد منارات للعلم والابتكار، والاهتمام بالبنية التحتية للمساجد من خلال إمداد الأئمة والخطباء والمؤذنين والنظافة والترميم والبناء. و الصيانة التي تعتمد على محتوياتهم الخاصة في المساجد.

8. مجال شؤون المرأة المسلمة

يقصد به تفعيل دور المرأة المسلمة في المجتمع من خلال أنشطة خاصة بالمرأة في مجالات الوعظ والإرشاد وحفظ القرآن الكريم وتعلم أحكامه، وتدريبهن على بعض الأعمال المهنية و التي من شأنها استثمار قدراتهن بطريقة جيدة والتي من شأنها أن تفيدهن ويفيد المجتمع من الناحية الدينية، كل ذلك مع العمل على نشر الوعي الديني والثقافة الإسلامية هي السائدة بين جماهير النساء.

9. مجال المكتبات والتوثيق والمخطوطات والآثار

هو توثيق وحفظ وفهرسة وتحليل السجلات والروايات والمخطوطات عن المدن والقرى الفلسطينية بالإضافة إلى تصوير معالم المدينة، والخرائط التاريخية، وإعطاء المخطوطات الرئيسية، وكتيبات المسح للسياح والأجانب، ومن مهماتهم في هذا المجال أيضًا جمع الصور والمعالم الحضرية والخرائط التاريخية.

7.2 الدراسات السابقة

1.7.2 الدراسات العربية

1. دراسة (الدعجة، 2021) بعنوان "أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي: التعلم الريادي متغير معدل: دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي، والتعلم الريادي متغير معدل، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على عينة عشوائية طبقية تناسبية، وبحجم مقداره (260) فردا في شركات السياحة والسفر في العاصمة -عمان، يشكلون كافة المستويات الإدارية الثلاث (العليا،الوسطى والإشرافية)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية على أبعاد الإحياء المنظمي، ووجود أثر للتعلم الريادي في تعديل أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة محافظة شركات السياحة والسفر على استمرارية الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية بمختلف أبعادها واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوى الاهتمام بها، كتشجيع العاملين على الابتكار والنوعية المستمرة بأهميته، وتقديم الدعم المالي لأنشطة البحث والتطوير للوصول إلى ابتكارات في الخدمات التي تقدمها تلك.

2. دراسة (ابو النيل 2020) بعنوان "إعادة هندسة الموارد البشرية كمنهج لتحسين إدارة أداء العاملين: الدور المعدل للثقافة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (المستوى الهيكلي، المستوى التكنولوجي، المستوى الفني، المستوى البشري) في تحسين إدارة أداء العاملين بأبعادها (تخطيط الأداء، مراجعة الأداء ومتابعته، تقييم الأداء، التغذية العكسية، تطوير الأداء) في البنوك التجارية الأردنية، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي المناسب لأغراض الدراسة، حيث تألف مجتمع الدراسة من العاملين شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية - الإدارة العامة، وبهدف جمع البيانات تم توزيع (250) إستبانة على عينة هادفة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (المستوى الهيكلي، المستوى التكنولوجي، المستوى الفني) في تحسين إدارة أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت هذه الدراسة بعد توصيات كان أبرزها، ضرورة إخضاع الأفراد العاملين لبرامج تدريبية للمحافظة على قدراتهم العالية للعمل في عدة مواقع في البنوك المبحوثة، والعمل على إعداد وتنفيذ خطط لتنمية الموارد البشرية وتطويرها بما يتلائم والاعمال المطلوبة وتحقيق التميز.

3. دراسة (العطية، 2020) بعنوان "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في مصرف قطر المركزي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة لموارد البشرية بأبعادها (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، والبعد البشري) وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في مصرف قطر المركزي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار العينة القصدية التي تمثل المدراء ورؤساء الدوائر

والأقسام في مصرف قطر المركزي وبلغت (168) مفردة، وتم توزيع أداء الدراسة (الإستبانة) على تلك العينة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة إدارة الموارد البشرية (بأبعادها مجتمعة) وتطوير الأداء الوظيفي (القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، الكفاءة والفعالية) في مصرف قطر المركزي. وقد خلصت الدراسة إلى وضع العديد من التوصيات أهمها: إشراك المدراء ورؤساء الأقسام والدوائر بدورات تدريبية متخصصة تهدف إلى تحسين مستويات معارفهم حول تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية في مصرف قطر المركزي.

4. دراسة (خوالدة، 2019) بعنوان "أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وقد تم قياس إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد تمثلت ب (البعد البشري، والبعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي) على أداء العاملين، وقد طبقت الدراسة على مديري شركات الاتصالات الأردنية -الإدارات العامة- (أورانج، وزين، وأمنية) والبالغ عددهم 253 مديرا ومديرة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المسح الشامل لتحديد عينة الدراسة، ولقياس متغيرات الدراسة تم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: وجود أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية، كما توصلت إلى وجود أثر لأبعاد مجال إعادة الهندسة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، إذ جاء البعد التكنولوجي بالمرتبة الأولى، وبالمرتبة الثانية جاء البعد التنظيمي، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء البعد البشري، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من

التوصيات من أهمها: ضرورة اهتمام الشركات بالهيكل التنظيمي لتكون قادرة على تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمساهمة في تحسين الأداء لدى موظفيها.

5. دراسة (البلص، 2019) بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الأردنية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبيان ي تم توزيعها على (226) موظفا من الجامعات الأردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها: وجود أثر لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الاتصال، الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير) على أداء الموارد البشرية بأبعاده (تبسيط الإجراءات، جودة الخدمات، تحسين قدرات العاملين) في الجامعات الأردنية الخاصة، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان منها: الإهتمام الجيد بالتغيير داخليا وخارجيا، من خلال توفير نظام حوافز ومكافآت للعاملين المجتهدين والقادرين على تقديم أفكارا إبداعية جديدة، وتعزيز روح التعاون بين فرق العمل لتمكينها من مواكبة التغيير وبشكل مستمر.

6. دراسة (الجناعي وصالح، 2018) بعنوان "مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل".

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم العمليات الإدارية الحالية لمديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل ومن ثم تقديم مقترح لتطبيق إعادة الهندسة لأهم العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، كما واعتمد الباحث المنهج النوعي (Qualitative Method) في جمع البيانات حيث استخدم أداة الملاحظة غير المشاركة

(Nonparticipant-observation) ومراجعة الوثائق ذات العلاقة، وإجراء المقابلات شبه المهيكلة (semi-Structured Interviews). تكونت الدراسة من مجتمعين دراسيين منفصلين وهما مجتمع رؤساء الأقسام الخمس المكون من 20 رئيس قسم وهي (قسم الشؤون المالية، قسم الشؤون الإدارية، قسم الكتب، قسم اللوازم، قسم الديوان)، والمجتمع الثاني مجتمع الخبراء في العمليات الإدارية كونهم يتواصلون مع مديريات التربية والتعليم العالي من مديري وسكرتيري المدارس. أما عينة رؤساء الأقسام من مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل فكانت العينة قصدية وعددهم (15) رئيس قسم، وأما عينة الخبراء فكانت العينة قصدية وعددها (8) مدرء مدارس، و(5) سكرتارية، وخلصت الدراسة إلى الخروج المقترح النهائي للتصميم الجديد للعمليات يمكن تطبيقه على العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل وبناء على المقترح النهائي تم الخروج بعدة توصيات وكان أهمها، تطبيق النموذج المقترح على العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي، ضرورة قيام مديريات التربية والتعليم العالي بتوثيق جميع العمليات في مديرية التربية والتعليم من خلال عمل دليل إجرائي لما له من أهمية كبيرة على توحيد العمل والبحث العلمي في مجال إعادة هندسة العمليات، التعاون بين المؤسسات الحكومية في برامج إعادة هندسة العمليات وفي مجال التكنولوجيا.

7. دراسة (عليما، 2018) بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي للمؤسسات المالية الحكومية الأردنية، وتناولت أربعة أبعاد لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي: إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية، وبناء فرق العمل، وتحليل العمل، وإعادة تصميم المسؤوليات. وثلاثة أبعاد لأداء العاملين وهي: (سرعة الأداء، وجودة الأداء، ودقة الأداء)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المالية الحكومية في الإدارات الرئيسية، وتم اعتماد أسلوب العينة القصدية لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وبلغت عينة الدراسة (160) موظفا وموظفة يعملون في ثلاثة مؤسسات مالية حكومية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود أثر لإعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات للمؤسسات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

8. دراسة (عقيل، 2016) بعنوان "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم عينة الدراسة 435 موظفا يعملون في المؤسسات العامة الأردنية، وقد تم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ان الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، وإن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة وجود أثر أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، حيث تفسر ما مقداره (54%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري من خلال تفهم المؤسسات العامة لأهمية أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري بغية تنفيذ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

9. دراسة (الصوالحة، 2016) بعنوان "دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في قطاع شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية. (دراسة تطبيقية على المنظمة الأردنية الفرنسية للتأمين "جوفيكو" خلال الفترة من 2010-2015)".

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في قطاع شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وكذلك تم استخدام الأسلوب التحليلي حيث تم تصميم الاستبانة التي شملت (48) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتكونة من (450) موظف من كافة المستويات الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية، ووجود علاقة وأثر بين استراتيجية تخطيط إدارة الموارد البشرية واستراتيجية تدريب العاملين واستراتيجية الإختيار والتعيين واستراتيجية تدريب العاملين وإستراتيجية تقويم أداء العاملين وإعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات قطاع التأمين /المنظمة الأردنية الفرنسية للتأمين، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية نظرا لدورها الفعال بالشركات المعنية بالدراسة واستمرارية وجود الكفاءات فيها من خلال رفد إدارة الموارد البشرية والوحدات التابعة لها بالخبراء المتخصصين في مجالات ونشاطات استراتيجية إدارة الموارد البشرية. زيادة الإهتمام ببرنامج التدريب والتطوير للعاملين التي تهدف إلى تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية. وإنشاء أجهزة العمليات الإدارية. وإنشاء أجهزة لامركزية للتدريب وضرورة تطوير برامج التدريب لكي تتناسب مع الواقع بمشكلاته.

10. دراسة (الألفى، 2012): رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية: بالإفادة من خبرة بعض الجامعات الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية بالإفادة من خبرات بعض الجامعات الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملة الاكاديميين والاداريين في الكويت في السعودية والبالغ عددهم (206) موظفاً، وتم تطوير استبيان كأداة للدراسة وتم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (150) فرداً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى معالم رؤية مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية بالإفادة من خبرات بعض الجامعات الأمريكية، وقد تضمنت تلك الرؤية العناصر التالية: هدف الرؤية المقترحة، أسسها، متطلباتها، مراحلها وعملياتها، وقد أوصت الدراسة بضرورة الموضوعية والواقعية في التخطيط لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، إضافة إلى التدريب المكثف والمستمر للكوادر البشرية المشاركة في التطبيق.

2.7.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Al-Anqoudi, Al-Hamdani, Al-Badawi, & Hedjam, 2021) بعنوان:

"Using Machine Learning in Business Process Re-Engineering"

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتوفرة حول استخدام التعلم الآلي لإعادة هندسة العمليات التجارية، وعملت على لمراجعة الأدبيات المتاحة في أطر إعادة هندسة العمليات التجارية والمنهجيات والأدوات والتقنيات وتطبيقات التعلم الآلي في أتمتة إعادة هندسة العمليات التجارية، تغطي الدراسة أكثر من 200 ورقة بحثية تم نشرها بين عامي 2015 و 2020 في منصات النشر العلمي : Scopus و Emerald و Science Direct و IEEE والمكتبة البريطانية، تشير النتائج إلى أن إعادة هندسة العمليات التجارية يعتبر مجالاً مهماً

وراسخا في اطار المنهجيات والأدوات والتقنيات العملية الحديثة، والتي تدعم اتخاذ القرار من خلال توليد وتحليل البيانات ذات الصلة، مما يجعلها مجالا جديدا محتملا لتطبيقات التعلم الآلي المبتكرة التي تهدف إلى تقليل تكاليف التنفيذ وإدارة التعقيد من خلال استغلال أنماط إخفاء البيانات، يشير هذا إلى وجود محاولات لتطبيق التعلم الآلي في إدارة العمليات التجارية وتحسينها بشكل عام، إنها تتناول اكتشاف العملية، وتوقع سلوك العملية، وتحسين العملية، وتطويرها، تشير المراجعة إلى أن توسيع التطبيقات إلى إعادة هندسة العمليات التجارية يعد أمرا واعدًا، اقترحت الدراسة نموذجا للتعلم الآلي لأتمتة إعادة هندسة العمليات التجارية، مستوحى من مبادئ Lean Six Sigma للتخلص من الهدر والتباين في عملية الأعمال.

2. دراسة (Nkomo & Marnewick, 2021) بعنوان

"Improving the success rate of business process re-engineering projects: A business process re-engineering framework"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إطار عمل لضمان تحسين إعادة هيكلة الأعمال في المؤسسات المالية، تم تطوير إطار عمل مفاهيمي لإعادة هيكلة الأعمال التجارية وتم بعد ذلك إشراك خبراء إعادة هيكلة الأعمال من المؤسسات المالية لتحديد ما إذا كان الإطار سيعمل أم لا، تضمنت المشاركات فهم التحديات التي تمت مواجهتها وكيف يمكن مكافحتها، وفهم الأدوار المعنية وتحديد ما إذا كان لدى المنظمات أطر عمل لإعادة هيكلة الأعمال في مكانها، وقد أدى ذلك لاحقا إلى توحيد إطار العمل النهائي، تعرضت هذه الدراسة لإطار عمل إعادة هيكلة الأعمال الموصى به والذي يمكن أن تستخدمه المؤسسات المالية لتحقيق النجاح في مشاريعها، يشتمل إطار العمل على عمليات إدارة المشروع وإدارة التغيير ويضمن مواءمة أنشطة إعادة هندسة الأعمال مع مراحل المشروع، كما أنه يضمن تحديد الأنشطة بوضوح وتحديد الأدوار التي تؤدي الأنشطة بشكل واضح،

يهتم بإدارة الوقت وجوانب التخطيط والتواصل الفعال داخل مشاريع إعادة هندسة الأعمال، يمكن استخدام الإطار المقترح من قبل المؤسسات المالية لإدارة مشاريع إعادة الهندسة الخاصة بهم، ويتغلب هذا الإطار على معظم التحديات المعروفة ويجمع بين تخصصين، أي إدارة المشاريع وإعادة هندسة العمليات التجارية.

3. دراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021) بعنوان

"Effect of business process re-engineering on performance of agro-processing firms in Nairobi city county"

حددت هذه الدراسة تأثير إعادة الهيكلة التنظيمية وإدارة المعرفة وقدرات تكنولوجيا المعلومات ومراقبة العمليات على أداء شركات المعالجة الزراعية في مقاطعة مدينة نيروبي، استخدمت الدراسة تصميم بحث وصفي وكان المجتمع المستهدف 177 شركة معالجة زراعية في مقاطعة مدينة نيروبي كما هي مسجلة لدى رابطة كينيا للمصنعين، استفادت الدراسة من البيانات الأولية والثانوية حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إعادة الهيكلة التنظيمية وإدارة المعرفة وقدرات تكنولوجيا المعلومات ومراقبة العمليات بشكل مشترك تؤثر على أداء شركات التصنيع الزراعي، وأشارت النتائج إلى أن 77% من التغيير في أداء شركات المعالجة الزراعية يمكن تفسيره من خلال المتبئين الأربعة، وهو ما يعني ضمناً أن نسبة 23% المتبقية من التباين في أداء شركات المعالجة الزراعية يمكن تفسيرها من خلال عوامل أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة، أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات المعالجة الزراعية بإعادة هيكلة عملياتها وفقاً لأهدافها، إن النتائج التي تفيد بأن إدارة المعرفة تعمل على تحسين كفاءة المنظمة وحفظ المعرفة داخل الشركة تتطلب من شركات المعالجة الزراعية زيادة الاستثمار في إدارة المعرفة، علاوة على ذلك، ينبغي لمنظمات المعالجة الزراعية التي تعتمد تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية أن تستثمر في أدوات ومعدات

تكنولوجيا المعلومات ويجب أن تدرب موظفيها بشكل مناسب على كيفية استغلال موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخفض تكلفة العمليات، وتعزيز الكفاءة، وزيادة سرعة العمليات و تحسين جودة السلع والخدمات، أخيراً، أوصت الدراسة بالتتبع الدوري لتقدم العمليات من خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات بشكل منهجي في شركات المعالجة الزراعية.

4. دراسة (Elapatha & Jehan, 2020) بعنوان

"An Analysis of the Implementation of Business Process Re-engineering in Public Services"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير جهود إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) في الخدمة العامة، كما قدرت الكفاءة الإجمالية والنسبية لتقديم الخدمات العامة عبر مختلف الوزارات والإدارات في الحكومة السريلانكية، تم تطبيق تحليل البيانات غير المعياري (DEA) لتقدير الكفاءة الإجمالية والنسبية لتقديم الخدمات العامة عبر 29 وزارة وإدارة حكومية سريلانكية، في المجموع، أعاد 290 مستجيباً الاستبيان المكتمل، تظهر النتائج أن معظم الإدارات والوزارات لديها القدرة على تحسين الأداء، وأن هناك تحسين للأداء المرغوب فيه سواء من منظور المدخلات أو المخرجات، علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن هناك أوجه قصور كبيرة مرتبطة بأداء الوزارات والإدارات التي تعمل في تقديم الخدمات العامة (PSD) في الدولة.

5. دراسة (Abdo & Khattab, 2020) بعنوان

“The Impact of Re-Engineering Process in Human Resources Development Applied to Travel Companies in Egypt”

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مفهوم اعادة هندسة ادارة الموارد البشرية وتحديد اهم انواع العمليات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تطوير الموارد البشرية في الشركات السياحية المصرية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في 120 شركة سياحية من الفئة (أ) في مصر، وتم توزيع اداة الدراسة (الاستبيان) على عينة عشوائية من 200 من مدراء ومالكي الشركات السياحية في مصر، وتوصلت الدراسة الى ان اعادة هندسة عمليات الموارد البشرية يعمل على تقليل العمليات الغير مهمة والغير مجدية وذات القيمة المنخفضة والتي تسمح للعاملين في هذه الشركات بالتركيز على ما هو مهم للعملاء وعلى القرارات المهمة في دورة تقديم الخدمة، وتوصي هذه الدراسة الى ان دعم عمليات هندرة الموارد البشرية وتدريب الموظفين في ادارات الموارد البشرية بشكل افضل وانشاء مراكز تدريبية خاصة بهذا الغرض.

6. دراسة (Olajide, Lawal, & Alaka, 2019) بعنوان

"Effects of business process re-engineering on performance of selected hospitals in Lagos state"

هدفت هذه الدراسة الى البحث في آثار إعادة هندسة العمليات التجارية على أداء مستشفيات مختارين في ولاية لاغوس، نيجيريا، اعتمدت الدراسة تصميم البحث المسحي، غطت المجموعة المستهدفة من الدراسة مستشفيات مختارين، أحدهما خاص والآخر عام (مستشفى سوبول المحدودة ومستشفى باداجري العام)، تم توزيع اداة الدراسة (الاستبيان) على الموظفين وتم استرجاع 126 نسخة من الاستبيانات، وأظهرت النتائج أن

هناك علاقة إيجابية بين تجديد إجراءات العمل والفعالية التشغيلية، كما أظهرت الفرضية الثانية أن هناك علاقة إيجابية بين عملية الأتمتة والميزة التنافسية، وأخيرا، فإن هذا الدعم الإداري له تأثير إيجابي كبير على تقديم خدمات عالية الجودة في المستشفيات في ولاية لاغوس، نيجيريا، أوصت الدراسة بأن فريق إدارة المستشفيات يحتاج إلى تركيز المزيد من الاهتمام على عمليات الخدمة في المستشفى من خلال تقديم الترقية للموظفين، ومنح المكافآت حتى يتمكن الموظفون من تقديم خدمات عالية الجودة وكافية.

7. دراسة (Gichanga, 2019) بعنوان

"Influence of Business Process Re-engineering on Performance: a Case of Kenya Revenue Authority in Kenya"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي لهيئة الإيرادات الكينية (KRA)، استرشدت الدراسة بالأهداف التالية؛ لمعرفة تأثير استراتيجية العمل والهيكل التنظيمي والعملية التنظيمية وتكنولوجيا معلومات الأعمال والثقافة التنظيمية على أداء هيئة الإيرادات الكينية، استندت الدراسة على نظرية النظم، وتم اعتماد تصميم البحث الوصفي في هذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من إدارة KRA وبلغ 1634 موظفا في مختلف الفئات الإدارية، تم أخذ عينة من 311 فردا، تم تصميم الاستبيانات باستخدام الأسئلة المفتوحة والمغلقة، وجدت الدراسة أن العملية التشغيلية لها تأثير إيجابي وهام على أداء هيئة الإيرادات الكينية، ووجدت الدراسة أيضا أن تكنولوجيا المعلومات التجارية لها تأثير إيجابي وهام على أداء هيئة الإيرادات الكينية، وتوصي الدراسة بأنه من المهم لمنظمة ما إجراء تحليل للوضع الحالي من أجل تنفيذ إعادة هندسة الأداء بنجاح، علاوة على ذلك، توصي الدراسة بأن إعادة هندسة الأعمال يجب ألا تتجاهل ثقافة العمل ويجب أن تؤكد على التواصل المستمر والتغذية الراجعة.

8. دراسة (Muema & Gladys, 2019) بعنوان

"Effects of business process re-engineering on the performance of real estate projects in nairobi city county, kenya"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية على أداء المشاريع العقارية في نيروبي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم استهداف 68 مطورا عقاريا / مدير مشروع، تم إجراء تعداد لمديري المشاريع الـ 68 للحصول على بيانات عن الدراسة، تم استخدام البيانات الأولية، والتي تم جمعها عن طريق استبيانات، أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الاستراتيجيات والأشخاص والتكنولوجيا والعمليات وأداء المشروع، توصي الدراسة بضرورة وضع الاستراتيجيات ذات الصلة من أجل تحسين أداء المشاريع العقارية، أوصت الدراسة بأنه لكي تلبى المشاريع العقارية الغرض المقصود منها، هناك حاجة إلى تنفيذ التوجيهات المناسبة، وضرورة اعتماد التكنولوجيا الحديثة لأنها تساعد في تخطيط وتصميم ومراقبة المشاريع، وتوصي الدراسة أخيرا بأن هناك حاجة لتزويد أصحاب المصلحة المعنيين بالمهارات والمعرفة ذات الصلة بأهمية المشاريع الناجحة.

9. دراسة (Nadeem and Ahmad, 2018) بعنوان

Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات على أداء البنوك في باكستان، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة من العاملين في البنوك في باكستان، والبالغ عددهم (115) موظفاً . وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج

أبرزها أن هناك أثراً لإعادة هندسة العمليات على أداء البنوك في باكستان، وأن هذا الأثر مبني على تأثير مجالات إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين في هذه البنوك.

10. دراسة (Fragoso, 2015) بعنوان

"Business process reengineering in government Agencies: Lessons an Experience in Mexico"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوكالات الحكومية كأداة للإصلاح الحكومي، ولتحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلتها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة . وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثراً كبيراً لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الإصلاح الحكومي في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة استخدام القطاع العام لمصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية.

11. دراسة (Amrita and Sheriff,2015) بعنوان

Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR Implementation: A Survey of Indian Companies

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف عوامل المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركات الهندية، وما هو المناخ المناسب لتبني التغيير في هذه الشركات ؟ وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم دراسة الظروف المحيطة بعد تجارب لشركات هندية تبنت عملية التغيير، وخاضت عملية إعادة هندسة العمليات، وخلال ذلك تم استخدام استبانة، تم تصميمها من قبل الباحثين، واحتوت على بنود تربط بين عملية تبني التغيير وإعادة الهندسة وتم توزيعها عشوائياً على الشركات الهندية بنسب متفاوتة ترتبط بحجم المنظمة

لحجم السوق الصناعي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن غالبية المنظمات التي طبقت إعادة الهندسة كانت من المنظمات متوسطة الحجم في السوق الهندي، بينما الصغيرة والكبيرة لم تجرب هذا المنهج، وأظهرت النتائج أن العوامل المناخية المحيطة بنجاح إعادة الهندسة تلخصت في خمس نقاط هي: الثقافة التنظيمية، التعليم والتدريب، التمكين، نظام تعويضات عادل، العمل بروح الفريق.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر اعادة هندسة العمليات الإدارية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، وتتفق الدراسات السابقة مثل دراسة (أبو النيل، 2020) ودراسة (العطية، 2020) ودراسة (خوالدة، 2019) مع هدف هذه الدراسة حيث بحثت هذه الدراسات اثر هندسة العمليات الادارية في الموارد البشرية على الاداء وتمثلت اوجه الاتفاق في ابعاد هندسة العمليات الادارية التي استخدمتها مع الدراسة الحالية واختلفت في الابعاد التي اعتمدها لقياس أداء العاملين حيث استخدمت دراسة (أبو النيل، 2020) تخطيط الأداء، مراجعة الأداء ومتابعته، تقييم الأداء، التغذية العكسية، وتطوير الأداء كأبعاد لقياس اداء العاملين، ودراسة (العطية، 2020) اعتمدت (القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، الكفاءة والفعالية) كأبعاد لقياس الاداء الوظيفي للعاملين، ودراسة (خوالدة، 2019) لم تحدد ابعاد لاداء العاملين بل قامت الدراسة بدمج ابعاد مختلفة وبناء مقاييس موحدة لذلك، اما الدراسة الحالية فقد قامت باعتماد (سرعة الاداء وجودة الاداء ودقة الاداء) كأبعاد لقياس اداء العاملين متفقة بذلك مع دراسة (عليما، 2018) ولكنها اختلفت معها في ابعاد هندسة العمليات الادارية حيث قامت دراسة (عليما، 2018) باعتماد إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية، وبناء فرق العمل، وتحليل العمل، وإعادة تصميم المسؤوليات كأبعاد لاعادة هندسة العمليات الادارية.

اما دراسة (عقيل، 2016) فقد توافقت مع هذه الدراسة في ابعاد هندسة العمليات الادارية وانها بحثت في القطاع العام، واختلفت مع هذه الدراسة في كونها بحثت أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية، ودراسة (الصوالحة، 2016) والتي هدفت إلى تحليل دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في قطاع شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية، اتفقت مع هذه الدراسة في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية التي اعتمدها ولكتها اختلفت معها من حيث المجتمع، واستفاد الباحث من دراسة (الألفي، 2012) في تكوين فكرة عامة عن موضوع اعادة هندسة العمليات الادارية، كما هو الحال بالنسبة لدراسة (Al-Anqoudi, Al-Hamdani, Al-Badawi, 2021) ودراسة (Elapatha & Jehan, 2020) ودراسة (Amrita and Sheriff, 2015) حيث قامت هذه الدراسات في مراجعة الادبيات المتعلقة في اعادة هندسة العمليات الادارية في مجتمعات بحثية مختلفة، واستفاد الباحث منها في صياغة الاطار النظري للدراسة.

اما دراسة (Nadeem and Ahmad, 2018) فقد اتفقت مع هذه الدراسة في كونها بحثت في اثر اعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء، واختلفت معها في كونها بحثت في قطاع البنوك وهو قطاع خاص على العكس من هذه الدراسة والتي بحثت في القطاع العام المتمثل في وزارة الاوقاف الفلسطينية، كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (Muema & Gladys, 2019) و (Gichanga, 2019) و (Olajide, 2019) ودراسة (Lawal, & Alaka, 2019) ودراسة (Abdo & Khattab, 2020) في كون هذه الدراسات قامت بدراسة أثر اعادة هندسة العمليات الادارية على الأداء.

وفيما يتعلق بالمنهج المتبع فقد اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كما هو حال هذه الدراسة، واعتمدت الدراسات السابقة على (Al-Anqoudi, Al-Hamdani, Al-Badawi, & Hedjam, 2021) ودراسة (Nkomo & Marnewick, 2021) ودراسة (Elapatha & Jehan, 2020) ودراسة (Amrita and Sheriff, 2015) على الاستبانة كأداة للدراسة كما هو الحال في هذه الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 حدود الدراسة

4.3 مجتمع الدراسة

5.3 عينة الدراسة

6.3 أداة الدراسة

7.3 صدق المحتوى

8.8 ثبات الأداة

9.3 إجراءات الدراسة

10.3 المعالجات الإحصائية

3.1 المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. سوف يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2.3 منهج الدراسة

خلال هذه الدراسة تم فحص التفاعلات والعلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية فهو مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وهو "أحد طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، وتصويرها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات" (Cohen, 1988).

ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات

البحث، ويأتي ذلك وضع النتائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي على النحو التالي:

1. **المنهج الوصفي:** وذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب والمجالات والدراسات السابقة والابحاث وذلك لصياغة الإطار النظري للدراسة ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل واف.

2. **المنهج التحليلي:** وذلك عن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي:

• فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS .23

• اجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر واقل قيمة ودرجة التطبيق باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS .23

• اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS 3.7.

3.3 حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على وزارة الاوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية- رام الله والبيرة.

2. **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال العام 2022.

3. **الحدود البشرية:** جميع العاملين في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية - رام الله والبيرة.

4. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على البحث في المتغيرات التالية (إعادة هندسة العمليات

الإدارية، إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي)

4.3 مجتمع الدراسة

جميع العاملين الموظفين في وزارة الأوقاف الفلسطينية والشؤون الدينية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين والبالغ عددهم (110) فردا بحسب دائرة شؤون الموظفين في الوزارة.

5.3 عينة الدراسة

تم استخدام المسح الشامل وذلك بسبب صغر حجم العينة من أجل اختيار عينة الدراسة وقد بلغت (110) فردا وذلك بحسب توصية (Zikmund et al., 2012).

6.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد قام بصياغتها كأداة لجمع بيانات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل (الدعجة، 2021)، (أبو النيل، 2020)، (Djegham & Khaldi, 2021)، (خوالدة، 2019)، و (العطية، 2020)، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من أربعة أجزاء:

القسم الأول: يهدف إلى جمع معلومات عامة عن المستجيب.

القسم الثاني: يهدف الى جمع المعلومات عن متغير "اعادة هندسة العمليات الادارية" بابعادها (اعادة الهيكلة، البعد التكنولوجي، البعد البشري)

القسم الثالث: يهدف الى جمع المعلومات عن متغير ادارة الموارد البشرية بابعاده (التدريب، الحوافز، تقييم الاداء، التخطيط للموارد البشرية، الاختيار والتعيين).

القسم الرابع: يهدف الى جمع المعلومات عن متغير الاداء الوظيفي للعاملين بابعاده (سرعة الاداء، جودة الاداء، كفاءة الاداء).

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس الاكثر شيوعا حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: معارض) و أخيرا (1: معارض بشدة).

7.3 صدق المحتوى

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الاعمال والادارة العامة. وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

8.3 ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح

في الجدول رقم (3.1) حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (3.1): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
اعادة هندسة العمليات الادارية	23	0.864
اعادة الهيكله	9	0.754
البعد التكنولوجي	8	0.843
البعد البشري	6	0.909
ادارة الموارد البشرية	31	0.723
التدريب	7	0.921
الحوافز	7	0.901
تقييم الاداء	7	0.837
التخطيط للموارد البشرية	5	0.929
الاختيار والتعيين	5	0.884
الاداء الوظيفي	15	0.895
سرعة الاداء	5	0.864
جودة الاداء	5	0.861
كفاءة الاداء	5	0.802
الدرجة الكلية	69	0.979

(اعداد الباحث من برنامج Spssv23)

يتضح من الجدول رقم 3.1 أن الثبات المجالات الاستبانة تراوح بين (0.723-0.929) في حين بلغ

الثبات الكلي لجميع المجالات (0.979) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به

للدراستات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني ان ثبات أداة الدراسة مقبول علميا.

9.3 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة.
3. قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع 110 استبيان وتم استرجاع (102) استبيان حيث بلغ معدل الاسترداد (93%).
4. تم تغريغ البيانات من خلال برنامج اكسل ليتم تحليلها من خلال برنامج Smart PLS3.
5. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

10.3 المعالجات الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وبعد جمع الإجابات من مفردات الدراسة الحالية، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (SmartPLS.3)، وكذلك تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحقيق نتائج الدراسة والجابة على أسئلتها، بالإضافة إلى اختبار نموذج الدراسة واثبات صحة أو نفي الفرضيات ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف خصائص مفردات الدراسة الحالية (المتغيرات الديمغرافية).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص قياس استجابات مفردات الدراسة الحالية.

3. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة.

4. تحليل النموذج القياسي Measurement Model ويمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

• الصدق التقاربي Convergent validity ويتم من خلال: الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، ثبات المقياس Reliability - الثبات المركب (CR) Composite Reliability، متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted.

• الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال: معيار Fornell and Larcker (1981)، النسبة غير المتجانسة - أحادية الاتجاه Heterotrait-Monotrait Ratio ، Cross Loading.

5. تحليل النموذج الهيكلي Structural Model، ويمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية: معامل التفسير coefficient of determination (R^2)، حجم التأثير Effect size (f^2)، واختبار الفرضيات.

6. اختبار جودة نموذج الدراسة: ويتم اختبار جودة نموذج الدراسة من خلال التحقق من المعيار التالي: جودة التنبؤ Q^2

الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

2.4 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

3.4 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

4.4 التحليل الاحصائي

1.4 المقدمة

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استبيان أعده الباحث بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة، والتي وزعت على مجتمع الدراسة المستهدفة وهي 110 موظفا وموظفة يعملون في وزارة الاوقاف الفلسطينية. في هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من اجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح. وفي سبيل التحقق من نفي او اثبات صحة الفرضيات فان الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية Structural Equation SEM (Modeling) باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3.

2.4 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

تمثلت طريقة توزيع الاستبيان في التوجه الشخصي لعينة الدراسة المكونة من مفردات العينة في وزارة الاوقاف الفلسطينية، بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 110 موظفا وموظفة في وزارة الاوقاف الفلسطينية، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على 102 استبانة بواقع 93.9% من عينة مجتمع البحث الأصلي، وهذه النسبة تعد كافية جدا وممثلة لمجتمع البحث، (الجدول رقم 4.1) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

الجدول (4.1): خصائص افراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة
النوع الاجتماعي		
69.6%	71	ذكر
30.4%	31	انثى
العمر		
2%	2	اقل من 25 سنة

22.5%	23	25-أقل من 35 سنة
46.1%	47	35- أقل من 45 سنة
29.4%	30	45 فأكثر
المؤهل العلمي		
7.8%	8	دبلوم فأقل
62.7%	64	بكالوريوس
5.39%	6	دبلوم عالي
23.5%	24	ماجستير فأعلى
المسمى الوظيفي		
34.3%	35	موظف
1%	1	رئيس شعبة
36.3%	37	رئيس قسم
22.5%	23	مدير
5.9%	6	مدير عام فأعلى
سنوات الخبرة		
18.6%	19	اقل من 5 سنوات
9.8%	10	5-أقل من 10 سنوات
71.6%	73	اكثر من 10 سنوات

يتبين من الجدول رقم (4.1) السابق ان (69.6%) من عينة الدراسة من الذكور وان (30.4%) من الاناث، وان اكثر عينة الدراسة ما بين العمر (35-45) سنة بنسبة (46.1%)، وان من كانت اعمارهم اقل من (25) سنة شكلوا ما نسبته (2%) من العينة فقط، وان اغلب عينة الدراسة من حملة البكالوريوس بنسبة (62.7%)، واما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد تقسمت عينة الدراسة ما بين (34.3%) موظفا و(1%) رئيس شعبة و (36.3%) رئيس قسم و(22.5%) مدير و(5.9%) مدير عام، وتوزعت عينة الدراسة حسب

الخبرة الى (71.6%) لديهم خبرة اكثر من 10 سنوات و(9.8%) لهم خبرة ما بين (5-10) سنوات و (18.6%) لهم خبرة اقل من 5 سنوات.

3.4 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا لمتغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة، حيث سيتم عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة. حيث تم اعتماد المقياس التصنيفي ثلاثي المستويات لوصف المتوسطات الحسابية التي سيتم التوصل اليها كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وبذلك تكون مستويات الأهمية النسبية:

- من 1 - 2.33، وتدل على مستوى أهمية نسبية منخفضة.
- من 2.34 - 3.66، وتدل على مستوى أهمية نسبية متوسطة.
- من 3.67 - 5، وتدل على مستوى أهمية نسبية قوية ومرتفعة.

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير اعادة هندسة العمليات الادارية

البعد الاول / اعادة الهيكلة

الجدول (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد اعادة الهيكلة

#	البعد الاول/ اعادة الهيكلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	تسهل التغييرات في الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية	4.36	0.686	87.25%	3
2	تسهل التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة في وزارة الأوقاف.	4.13	0.992	82.55%	4
3	تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في إستراتيجية وزارة الأوقاف.	3.69	1.005	73.73%	8
4	تعمل وزارة الأوقاف وفق هيكل تنظيمي واضح.	3.71	1.347	74.12%	7
5	تقوم الوزارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	3.65	1.325	72.94%	9
6	إعادة بناء الهيكل التنظيمي دورياً يؤدي الى دمج بعض الوظائف.	4.09	1.091	81.76%	5
7	يسهم إعادة بناء الهيكل التنظيمي في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف الموظفين.	4.57	0.572	91.37%	1
8	يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي الى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين الموظفين	4.53	0.575	90.59%	2
9	يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي الى وضوح المسؤوليات الوظيفية للموظفين.	4.04	0.770	80.78%	6
	المستوى الكلي	4.083	0.5944		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد اعادة الهيكلة حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.083)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.65-4.57) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يسهم إعادة بناء الهيكل التنظيمي في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف الموظفين" بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.572)، واول فقرة ذات اهمية نسبية كانت

فقرة " تقوم الوزارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.325).

البعد الثاني/ البعد التكنولوجي

الجدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للبعد التكنولوجي

#	البعد الثاني/ البعد التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	استخدام التكنولوجيا في الوزارة يؤدي الى انجاز العمل بأقل وقت ممكن.	4.28	0.958	85.69%	5
2	يوجد دائرة فنية في وزارة الأوقاف تقوم بتحديث الأنظمة الحاسوبية باستمرار.	4.44	0.499	88.82%	2
3	يستند العمل داخل وزارة الأوقاف على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير.	4.42	0.838	88.43%	3
4	يسهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى وزارة الأوقاف.	4.19	1.150	83.73%	7
5	تسهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة.	4.16	0.972	83.14%	8
6	يتم نقل المعلومات بين موظفي وزارة الأوقاف إلكترونياً.	4.32	0.924	86.47%	4
7	تسهم التكنولوجيا في نقل المعلومات بين موظفي وزارة الأوقاف بشكل سريع.	4.48	0.641	89.61%	1
8	تعمل وزارة الأوقاف على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.	4.24	0.858	84.71%	6
المستوى الكلي		4.316	0.5106		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية للبعد التكنولوجي حسب افراد آراء عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.316)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.16-4.48) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " تسهم التكنولوجيا في نقل المعلومات بين موظفي وزارة الأوقاف بشكل سريع" بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.641)، واقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة " تسهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.924).

البعد الثالث/ البعد البشري

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للبعد البشري

#	البعد الثالث/ البعد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	يوجد في وزارة الأوقاف مورد بشري كفاء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير.	4.11	1.033	82.16%	1
2	توزع مهام العمل في وزارة الأوقاف وفقا للكفاءة	3.46	1.302	69.22%	6
3	توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير الموظفين في وزارة الأوقاف.	3.94	0.973	78.82%	3
4	تراعي وزارة الأوقاف مرونة العمل اثناء إعادة الهندسة.	3.91	1.109	78.24%	4
5	يتوفر لدى الموظفين في وزارة الأوقاف رؤية واضحة لأهداف عملية إعادة الهندسة.	4.02	1.169	80.39%	2
6	تعمل وزارة الاوقاف على تطوير الموظفين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير	3.86	1.161	77.25%	5
المستوى الكلي		3.884	0.6123		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية للبعد البشري حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.884)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.46-4.11) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يوجد في وزارة الأوقاف مورد بشري كفاء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير " بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.033)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " توزع مهام العمل في وزارة الأوقاف وفقا للكفاءة" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.302).

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير ادارة الموارد البشرية

البعد الاول/ التدريب

الجدول (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد التدريب

#	البعد الاول/ التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في وزارة الأوقاف.	3.81	1.183	76.27%	2
2	توجد خطة مدروسة لتطوير وتنمية الموظفين في الوزارة.	3.22	1.256	64.31%	5
3	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بها باستمرار.	3.14	1.357	62.75%	6
4	تُخصص الوزارة جزء من ميزانيتها لتطوير الموظفين بها مهنيًا.	2.70	1.257	53.92%	7
5	تُراعي الوزارة التطورات التكنولوجية الحديثة عند وضع خطط التدريب.	3.76	1.073	75.29%	3
6	تعمل الوزارة على التنوع في أساليب التدريب.	3.49	1.241	69.80%	4
7	يؤدي التدريب الى زيادة القدرة على تبني التقنيات والأساليب الجديدة.	4.12	1.037	82.35%	1
المستوى الكلي		3.462	0.7996		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد التدريب حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.462)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.70-4.12) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يؤدي التدريب الى زيادة القدرة على تبني التقنيات والأساليب الجديدة" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.037)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تُخصص الوزارة جزء من ميزانيتها لتطوير الموظفين بها مهنيًا" بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.257).

البعد الثاني/ الحوافز

الجدول (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد الحوافز

#	البعد الثاني/ الحوافز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	تتم عملية التحفيز في وزارة الأوقاف بصورة مدروسة.	2.66	1.278	53.14%	2
2	التحفيز يمثل أولوية من أولويات وزارة الأوقاف.	2.52	1.233	50.39%	3
3	الحوافز في وزارة الأوقاف محددة وبطريقة واضحة.	2.48	1.167	49.61%	4
4	تقوم وزارة الأوقاف باختيار الذين يتم تحفيزهم بشفافية.	2.38	1.203	47.65%	5
5	تمنح وزارة الأوقاف الموظفين المتميزين حوافز تشجيعية.	2.26	1.004	45.29%	7
6	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال حصولهم على حوافز مالية.	2.76	1.549	55.29%	1
7	لدى الوزارة معايير لتحديد الموظفين الذين يستحقون التحفيز	2.37	1.289	47.45%	6
المستوى الكلي		2.4916	1.1018		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد الحوافز حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.4916)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.26-2.76) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال حصولهم على حوافز مالية". بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.549)، واول فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تمنح وزارة الأوقاف الموظفين المتميزين حوافز تشجيعية" بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.004).

البعد الثالث / تقييم الاداء

الجدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد تقييم الاداء

#	البعد الثالث/ تقييم الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	يتميز نظام تقييم أداء الموظفين في الوزارة بشفافية.	3.09	1.275	61.76%	5
2	يسهم نظام تقييم الأداء الموجود على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين.	3.25	1.041	65.10%	3
3	نظام التقييم الموجود في وزارة الأوقاف يحقق للموظف العدالة.	3.15	1.189	62.94%	4
4	يتم اطلاع الموظفين على نتائج التقييم لتحسين أدائهم.	4.08	0.754	81.57%	1
5	يتم إعلام الموظفين في وزارة الأوقاف بمعايير التقييم التي يتم تقييمهم على أساسها.	3.75	1.208	74.90%	2
6	يؤخذ في تقييم الموظف رأي جمهور المتعاملين والمستفيدين.	2.75	1.114	54.90%	7
7	يقوم المسؤول المباشر بمراجعة التقييم بحضور الموظف المقيم ويعلمه بنقاط الضعف والقوة.	3.06	1.392	61.18%	6
	المستوى الكلي	3.302	0.7869		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد تقييم الاداء حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.302)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.75-4.08) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يتم اطلاع الموظفين على نتائج التقييم لتحسين أدائهم" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.754)، واول فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "يؤخذ في تقييم الموظف رأي جمهور المتعاملين والمستفيدين" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.114).

البعد الرابع/ التخطيط للموارد البشرية

الجدول (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد التخطيط للموارد البشرية

#	البعد الرابع/ التخطيط للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في وزارة الأوقاف بناء على منهجية علمية.	3.22	1.240	64.31%	5
2	تشارك مختلف الإدارات في الوزارة في عملية تخطيط الموارد البشرية.	3.46	1.391	69.22%	3
3	يستند التخطيط للموارد البشرية في وزارة الأوقاف إلى دراسة وتحليل الاحتياجات.	3.50	1.141	70.00%	2
4	تتوفر لدى وزارة الأوقاف معلومات دقيقة عن سوق العمل.	3.36	1.303	67.25%	4
5	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على موازنات مقرر سلفاً.	3.78	1.096	75.69%	1
المستوى الكلي		3.464	0.9826		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد التخطيط للموارد البشرية حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.464)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.22-3.78) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في وزارة الأوقاف بناء على منهجية علمية" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.096)، واول فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في وزارة الأوقاف بناء على منهجية علمية" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.240).

البعد الخامس/ الاختيار والتعيين

الجدول (4.9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد الاختيار والتعيين

#	البعد الخامس/ الاختيار والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	تتم عملية الاختيار والتعيين في وزارة الأوقاف بناء على أسس ومعايير علمية لاختيار أفضل المرشحين.	3.78	1.467	75.69%	1
2	تلتزم وزارة الأوقاف بقانون الخدمة المدنية في إجراءات الاختيار والتعيين.	3.62	1.509	72.35%	4
3	تتم عملية اختيار المرشحين في وزارة الأوقاف بنزاهة وشفافية وفقاً لمبدأ الجدارة والمساواة.	3.76	1.422	75.29%	2
4	تقيس الاختبارات في وزارة الأوقاف المهارات الواجب توافرها في المرشحين.	3.54	1.302	70.78%	5
5	الجو العام للمقابلة في وزارة الأوقاف يتيح للمرشح إبراز كافة معارفه وقدراته ومهارته.	3.65	1.295	72.94%	3
	المستوى الكلي	3.670	1.3039		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد الاختيار والتعيين حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت مرتفعه، بمتوسط حسابي (3.670)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.54-3.78) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " تتم عملية الاختيار والتعيين في وزارة الأوقاف بناء على أسس ومعايير علمية لاختيار أفضل المرشحين" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.467)، وقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تقيس الاختبارات في وزارة الأوقاف المهارات الواجب توافرها في المرشحين" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.295).

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الاداء الوظيفي

البعد الاول/ سرعة الاداء

الجدول (4.10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لسرعة الاداء

#	البعد الاول/ سرعة الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	لدى الموظفين القدرة على انجاز العمل بكفاءة في أوقات ضغط العمل.	4.43	0.653	88.63%	3
2	يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالوقت المناسب.	4.49	0.502	89.80%	1
3	يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف بانجاز الأعمال الموكلة إليهم دون تأخير .	4.30	0.768	86.08%	4
4	يبذل الموظفون في وزارة الأوقاف الجهد الكافي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	4.45	0.574	89.02%	2
5	تتوفر لدى الموظفين في وزارة الأوقاف والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.	4.24	0.823	84.71%	5
المستوى الكلي		4.382	0.4625		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لسرعة الاداء حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.382)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.24-4.49) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالوقت المناسب" بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.502)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " تتوفر لدى الموظفين في وزارة الأوقاف والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.823).

البعد الثاني/ جودة الاداء

الجدول (4.11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لجودة الاداء

#	البعد الثاني/ جودة الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	يقوم الموظفين في الوزارة بإنجاز العمل حسب الأولوية.	4.29	0.537	85.88%	5
2	يختار الموظفون في وزارة الأوقاف الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم.	4.31	0.689	86.27%	4
3	يحرص الموظفون في وزارة الأوقاف على إنجاز الأعمال باتقان عال.	4.34	0.777	86.86%	3
4	لدى الموظفين في وزارة الأوقاف الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف وزارة الأوقاف.	4.45	0.639	89.02%	2
5	ينجز الموظفون في وزارة الأوقاف المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4.49	0.700	89.80%	1
المستوى الكلي		4.378	0.5096		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لجودة الاداء حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.378)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.29-4.49) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " ينجز الموظفون في وزارة الأوقاف المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة" بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.700)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " يقوم الموظفون في الوزارة بإنجاز العمل حسب الأولوية" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.537).

البعد الثالث/ كفاءة الاداء

الجدول (4.12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد دقة الاداء

#	البعد الثالث/ دقة الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	لدى الموظفين في وزارة الأوقاف المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	4.16	0.780	83.14%	3
2	لدى الموظفين في وزارة الأوقاف القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.	4.27	0.733	85.49%	1
3	يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.	4.15	0.948	82.94%	4
4	يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف بانجاز أعمالهم بدقة .	4.25	0.817	85.10%	2
5	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء للموظفين في وزارة الأوقاف لانجاز أعمالهم بدقة.	3.62	1.135	72.35%	5
المستوى الكلي		4.090	0.6470		

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد دقة الاداء حسب آراء افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.090)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.62-4.27) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " لدى الموظفين في وزارة الأوقاف القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة" بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.733)، واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة " هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء للموظفين في وزارة الأوقاف لانجاز أعمالهم بدقة" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.135).

2.4 التحليل الاولي للبيانات

الغرض من التحليل الاولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الاحصائية التي سوف تستخدمها الدراسة في اختبار فرضيات الدراسة. وللتأكد من ثبات المقياس تم حساب الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة وصلاحيتها من خلال اختبار معامل كرومباخ ألفا Cronbach Alpha، حيث تراوحت درجات الثبات لكل فقرة من فقرات المقياس ما بين (0.841-0.930)، وهذه النتيجة توضح ان الاستبانة توضح ان الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الثبات وانها صالحة للاستخدام في البحث العلمي بالاضافة انه قد تم احتساب قيمة الالتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis للبيانات واللذان يدلان على التوزيع الاعتدالي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وتشير النتائج الى عدم وجود اي انحرافات تذكر في البيانات، حيث ان قيمة الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (± 2 و ± 7) وهو المعيار المسموح به من قبل الاحصائيين بحسب (Kline, 1998)، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول (4.13) قيم كرومباخ ألفا وقيم ال Skewness وال Kurtosis لمتغيرات الدراسة

الاداء الوظيفي	ادارة الموارد البشرية	اعادة هندسة العمليات الادارية	
0.887	0.930	0.841	Chronbach Alpha
1.836-	0.120	0.109-	Skewness
0.457-	0.828-	0.357-	Kurtosis

3.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3 الى جزئين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من

نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات او الاسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة (Hair et al., 2013).

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي الذي

يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة او سالبة). (Hair et al., 2013).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الاحصائي من خلال برنامج Smart-PLS3 فان تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد اولا من ان البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي Measurement Model، وثانيا يتم تقييم النموذج الهيكلي Structural Model وذلك من اجل الوصول الى نتائج الفرضيات وتحقيق اهداف هذه الدراسة.

1.3.4 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)

بحسب (Hair et al., 2013) يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model الى قسمين

رئيسيين هما:

1- الصدق التقاربي Convergent validity

2- الصدق التمايزي Discriminant validity

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه (Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability، (C) متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted. وفي الجدول توضيحاً للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

الجدول (4.14): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

القيم المعتمدة	المعايير	
يجب أن تكون قيمة التثبعات Factor loading لكل الاسئلة اكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016).	الاتساق الداخلي Factor loading	
يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).	الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	الصدق التقاربي
يجب ان تكون قيم التباين المفسر (AVE) اكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).	متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الاخرى (Hair Jr et al., 2016).	The cross loading matrix	
يتطلب قبول نتيجة هذا الاهتبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الاخرى Fornell (and Larcker, 1982)	Fornell & Larcker	الصدق التمايزي
يتطلب قبول تيجة هذا الاختبار ان تكون قيمة HTMT اقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات (Henseler et al., 2015).	HTMT	

يظهر الجدول رقم 4.15 نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما اظهرها برنامج

.Smart-PLS3

1. الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. ولتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول رقم 4.15 الى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

الجدول (4.15) نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة قبل الحذف

التشبع	الفقرة	الرمز	المتغير
0.862	تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية	A1	إعادة الهيكلة
0.820	تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة في وزارة الأوقاف.	A2	
0.824	تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في إستراتيجية وزارة الأوقاف.	A3	
0.853	تعمل وزارة الأوقاف وفق هيكل تنظيمي واضح.	A4	
0.484	تقوم الوزارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	A5	
0.742	إعادة بناء الهيكل التنظيمي دورياً يؤدي الى دمج بعض الوظائف.	A6	
0.644	يسهم إعادة بناء الهيكل التنظيمي في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف الموظفين.	A7	
0.391	يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي الى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين الموظفين	A8	إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.619	يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي الى وضوح المسؤوليات الوظيفية للموظفين.	A9	
0.840	استخدام التكنولوجيا في الوزارة يؤدي الى انجاز العمل بأقل وقت ممكن.	A10	
0.805	يوجد دائرة فنية في وزارة الأوقاف تقوم بتحديث الأنظمة الحاسوبية باستمرار.	A11	البعد التكنولوجي
0.868	يستند العمل داخل وزارة الأوقاف على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير.	A12	
0.731	يسهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى وزارة الأوقاف.	A13	
0.696	تسهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الإدارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة.	A14	
0.751	يتم نقل المعلومات بين موظفي وزارة الأوقاف إلكترونياً.	A15	
0.837	تسهم التكنولوجيا في نقل المعلومات بين موظفي وزارة الأوقاف بشكل سريع.	A16	
0.809	تعمل وزارة الأوقاف على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.	A17	
0.809	يوجد في وزارة الأوقاف مورد بشري كفاء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير.	A18	البعد البشري
0.826	توزع مهام العمل في وزارة الأوقاف وفقاً للكفاءة	A19	
0.824	توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير الموظفين في وزارة الأوقاف.	A20	

0.779	تراعي وزارة الأوقاف مرونة العمل اثناء إعادة الهندسة.	A21			
0.511	يتوفر لدى الموظفين في وزارة الأوقاف رؤية واضحة لأهداف عملية إعادة الهندسة.	A22			
0.720	تعمل وزارة الأوقاف على تطوير الموظفين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير	A23			
0.670	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في وزارة الأوقاف .	B1	التدريب		
0.033	توجد خطة مدروسة لتطوير وتنمية الموظفين في الوزارة.	B2			
0.832	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بها باستمرار.	B3			
0.897	تُخصص الوزارة جزء من ميزانيتها لتطوير الموظفين بها مهنيًا.	B4			
0.802	تُراعي الوزارة التطورات التكنولوجية الحديثة عند وضع خطط التدريب.	B5			
0.889	تعمل الوزارة على التنوع في أساليب التدريب.	B6			
0.828	يؤدي التدريب الى زيادة القدرة على تبني التقنيات والأساليب الجديدة.	B7			
0.837	تتم عملية التحفيز في وزارة الأوقاف بصورة مدروسة.	B8	الحوافز		
0.851	التحفيز يمثل أولوية من أولويات وزارة الأوقاف.	B9			
0.867	الحوافز في وزارة الأوقاف محددة وبطريقة واضحة.	B10			
0.854	تقوم وزارة الأوقاف باختيار الذين يتم تحفيزهم بشفافية.	B11			
0.846	تمنح وزارة الأوقاف الموظفين المتميزين حوافز تشجيعية.	B12			
0.887	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال حصولهم على حوافز مالية.	B13			
0.901	لدى الوزارة معايير لتحديد الموظفين الذين يستحقون التحفيز	B14	تقييم الاداء		
0.745	يتميز نظام تقييم أداء الموظفين في الوزارة بشفافية.	B15			
0.345	يسهم نظام تقييم الأداء الموجود على تطوير البرامج التدريبية لتنمية وتطوير مهارات الموظفين.	B16			
0.893	نظام التقييم الموجود في وزارة الأوقاف يحقق للموظف العدالة.	B17			
0.807	يتم اطلاع الموظفين على نتائج التقييم لتحسين أدائهم.	B18			
0.824	يتم إعلام الموظفين في وزارة الأوقاف بمعايير التقييم التي يتم تقييمهم على أساسها.	B19			
0.863	يؤخذ في تقييم الموظف رأي جمهور المتعاملين والمستفيدين.	B20			
0.855	يقوم المسؤول المباشر بمراجعة التقييم بحضور الموظف المقيم ويعلمه بنقاط الضعف والقوة.	B21			
-0.800	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في وزارة الأوقاف بناء على منهجية علمية.	B22		التخطيط للموارد البشرية	
0.601	تشارك مختلف الإدارات في الوزارة في عملية تخطيط الموارد البشرية.	B23			
0.497	يستند التخطيط للموارد البشرية في وزارة الأوقاف إلى دراسة وتحليل الاحتياجات.	B24			
0.537	تتوفر لدى وزارة الأوقاف معلومات دقيقة عن سوق العمل.	B25			
0.475	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على موازنات مقرر سلفا.	B26			
0.435	تتم عملية الاختيار والتعيين في وزارة الأوقاف بناء على أسس ومعايير علمية لاختيار أفضل المرشحين.	B27	الاختيار والتعيين		
0.678	تلتزم وزارة الأوقاف بقانون الخدمة المدنية في إجراءات الاختيار والتعيين.	B28			
0.416	تتم عملية اختيار المرشحين في وزارة الأوقاف بنزاهة وشفافية وفقا لمبدأ الجدارة والمساواة.	B29			
0.735	تقيس الاختبارات في وزارة الأوقاف المهارات الواجب توافرها في المرشحين.	B30			

0.545	الجو العام للمقابلة في وزارة الأوقاف يتيح للمرشح إبراز كافة معارفه وقدراته ومهارته.	B31		
0.265-	لدى الموظفين القدرة على انجاز العمل بكفاءة في أوقات ضغط العمل.	C1	سرعة الاداء	الاداء الوظيفي
0.915	يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالوقت المناسب.	C2		
0.875	يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف بانجاز الأعمال الموكلة إليهم دون تأخير .	C3		
0.918	يبدل الموظفون في وزارة الأوقاف الجهد الكافي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	C4		
0.579	تتوفر لدى الموظفين في وزارة الأوقاف والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.	C5		
0.761	يقوم الموظفون في الوزارة بانجاز العمل حسب الأولوية.	C6	جودة الاداء	
0.895	يختار الموظفون في وزارة الأوقاف الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم.	C7		
0.860	يحرص الموظفون في وزارة الأوقاف على إنجاز الأعمال بإتقان عال.	C8		
0.870	لدى الموظفين في وزارة الأوقاف الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف وزارة الأوقاف.	C9		
0.894	ينجز الموظفون في وزارة الأوقاف المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	C10	دقة الاداء	
0.742	لدى الموظفين في وزارة الأوقاف المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	C11		
0.616	لدى الموظفين في وزارة الأوقاف القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.	C12		
0.828	يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.	C13		
0.876	يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف بانجاز أعمالهم بدقة .	C14		
0.857	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء للموظفين في وزارة الأوقاف لانجاز أعمالهم بدقة.	C15		

من خلال الجدول رقم 4.15 والشكل رقم 4.1، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 69 سؤال وعند

القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشعبات تبين انه يستوجب حذف الفقرات (A5, A8, B2, B22, B26,

B27, B29, C1) وذلك لان قيمها اقل من 0.50 مما يعني انها غير قادرة على قياس المتغير المقابل لها

ولذلك استوجب حذفها، فعدد الاسئلة المتبقية لتحليل النموذج هو 61 سؤال.

2. ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل

زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Hair Jr et al., 2016). ويمكن

توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability (CR) في الجدول رقم 4.16

التالي:

الجدول (4.16): نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	Composite Reliability (CR) الموثوقية المركبة
اعادة هندسة العمليات الادارية	0.954
اعادة الهيكلة	0.898
البعد التكنولوجي	0.931
البعد البشري	0.885
ادارة الموارد البشرية	0.931
التدريب	0.893
الحوافز	0.953
تقييم الاداء	0.913
التخطيط للموارد البشرية	0.817
الاختيار والتعيين	0.703
الاداء الوظيفي	0.946
سرعة الاداء	0.810
جودة الاداء	0.933
دقة الاداء	0.891

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم 4.16

ويمكن القول ان مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي ان مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر

عالي وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

3. متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted.

يعتبر مقياس متوسط التباين المفسر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي. ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة). وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر إلى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted فهي كما في الجدول رقم 4.17 التالي:

الجدول (4.17): نتائج متوسط التباين المفسر AVE

متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	المتغير
0.572	اعادة هندسة العمليات الادارية
0.507	اعادة الهيكلة
0.630	البعد التكنولوجي
0.567	البعد البشري
0.503	ادارة الموارد البشرية
0.581	التدريب
0.746	الحوافز
0.611	تقييم الاداء
0.627	التخطيط للموارد البشرية
0.651	الاختيار والتعيين
0.562	الاداء الوظيفي
0.570	سرعة الاداء

0.735	جودة الاداء
0.624	دقة الاداء

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم 4.17 فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به. أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي انه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

4. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض او بمعنى اخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من اجل التأكد من ان المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

اولاً: معيار (Fornell and Larcker (1981)

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب ان يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم 4.18 يوضح انه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

الجدول (4.18): نتائج الصدق التمايزي Fornell-Larcker

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
													0.924	اعادة الهندسة
												0.919	0.920	اعادة الهيكلة
											0.931	0.916	0.918	البعد التكنولوجي
										0.962	0.926	0.914	0.913	البعد البشري
									0.943	0.944	0.918	0.913	0.912	ادارة الموارد البشرية
								0.951	0.942	0.940	0.917	0.909	0.907	التدريب
							0.958	0.949	0.940	0.938	0.913	0.901	0.876	الحوافز
						0.936	0.931	0.926	0.925	0.923	0.901	0.888	0.793	تقييم الاداء
					0.889	0.818	0.867	0.871	0.863	0.871	0.876	0.863	0.791	التخطيط للموارد البشرية
				0.901	0.831	0.811	0.861	0.813	0.819	0.838	0.839	0.861	0.785	الاختيار والتعيين
			0.789	0.767	0.756	0.701	0.780	0.781	0.776	0.773	0.781	0.783	0.782	الاداء الوظيفي
		0.873	0.780	0.700	0.701	0.699	0.777	0.761	0.744	0.761	0.769	0.776	0.778	سرعة الاداء
	0.899	0.739	0.681	0.699	0.689	0.673	0.761	0.743	0.739	0.753	0.737	0.759	0.761	جودة الاداء
0.876	0.731	0.676	0.680	0.681	0.683	0.693	0.754	0.741	0.736	0.743	0.749	0.755	0.739	دقة الاداء

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الاسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فانه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

ثالثاً: HTMT

معيار HTMT هو المعيار الاكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلالها تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين اذا كانت قيمة HTMT اقل من (0.90). ويتبين من خلال الاختبار والجدول 3.19 ان قيم ال HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90) لذا يمكن الاستنتاج ان الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات.

الجدول (4.19): نتائج الصدق التمايزي HTMT

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												تقييم الاداء
											0.737	جودة الاداء
										0.823	0.541	دقة الاداء
									0.746	0.818	0.614	سرعة الاداء
								0.670	0.635	0.532	0.886	البعد البشري
							0.883	0.618	0.629	0.541	0.816	التدريب
						0.770	0.831	0.830	0.736	0.585	0.645	البعد التكنولوجي
					0.856	0.729	0.854	0.859	0.765	0.675	0.763	اعادة الهيكلة
				0.754	0.730	0.774	0.856	0.691	0.512	0.429	0.809	الحوافز
			0.563	0.801	0.814	0.626	0.640	0.655	0.633	0.877	0.671	الاداء الوظيفي
		0.866	0.500	0.601	0.447	0.589	0.499	0.716	0.700	0.809	0.814	التخطيط للموارد البشرية
	0.830	0.880	0.567	0.841	0.619	0.695	0.681	0.733	0.421	0.686	0.489	الاختيار والتعيين

2.3.4 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي Structural Model)

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2).

(B) حجم التأثير Effect size (f^2).

(C) جودة التنبؤ (Q^2).

(D) اختبار الفرضيات (معامل المسار)

الشكل رقم 4.1 يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-PLS3



الشكل (4.1): النموذج الهيكلي

الجدول رقم 4.20 التالي يبين القيم الموصى بها عليا لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول (4.20): معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير R^2	بحسب (Cohen (1988) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي: لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $0.02 > R^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq R^2 < 0.12$ متوسطة في حال كانت $0.12 \leq R^2 < 0.25$ كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$
حجم الأثر f^2	بحسب (Hair, Ringle, and Sarstedt (2013) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي: لا يوجد حجم أثر في حال كانت $0.02 > f^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq f^2 < 0.15$ متوسطة في حال كانت $0.15 \leq f^2 < 0.35$ كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 \leq 1$
فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي: عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Hair et al. (2013)

A. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي والجدول رقم 4.21 التالي يبين نتائج معامل التفسير R^2 وهذا يعني أن العامل التابع (الاداء الوظيفي) تم تفسيره

من خلال العوامل المستقلة بنسبة 80% و ماتبقى من نسبية التفسيره هو 20% لعوامل اخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة الحالي:

الجدول (4.21): نتائج معامل التفسير R^2

النتيجة	R^2	المتغير
كبيرة	0.797	الاداء الوظيفي

B. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم 4.22 نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل ان حجم الاثر للمتغيرات المستقلة كبير على المتغير التابع كما هو موضح ادناه:

الجدول (4.22): نتائج حجم الأثر f^2

الاداء الوظيفي	المتغير
0.223	اعادة هندسة العمليات الادارية
0.329	ادارة الموارد البشرية

C. جودة التنبؤ Q^2

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.22) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

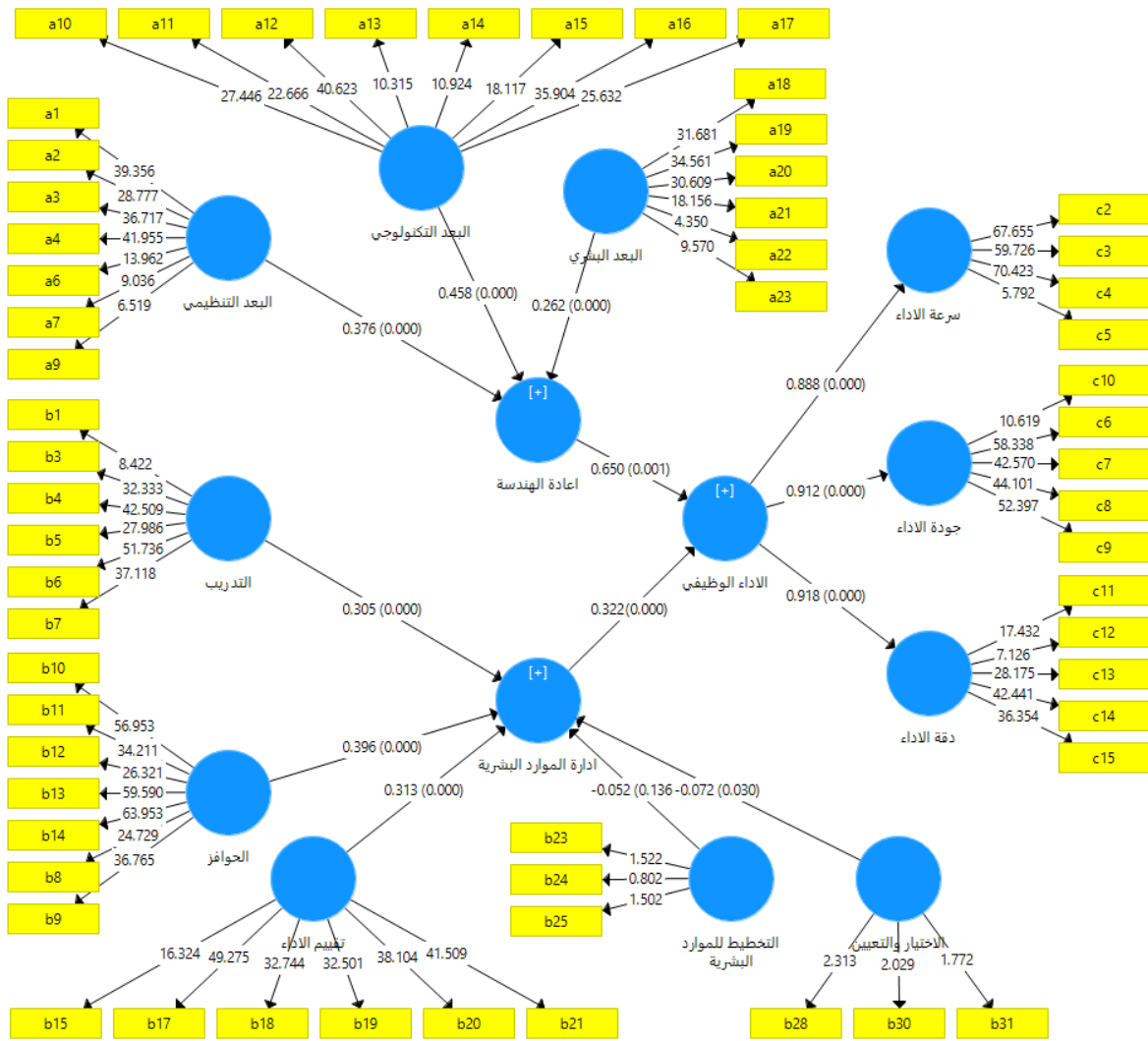
الجدول (4.22): جودة التنبؤ Q^2 .

$Q^2 (1 - SSE/SSO)$	SSE	SSO	
0.325	907.357	1344.000	الاداء الوظيفي

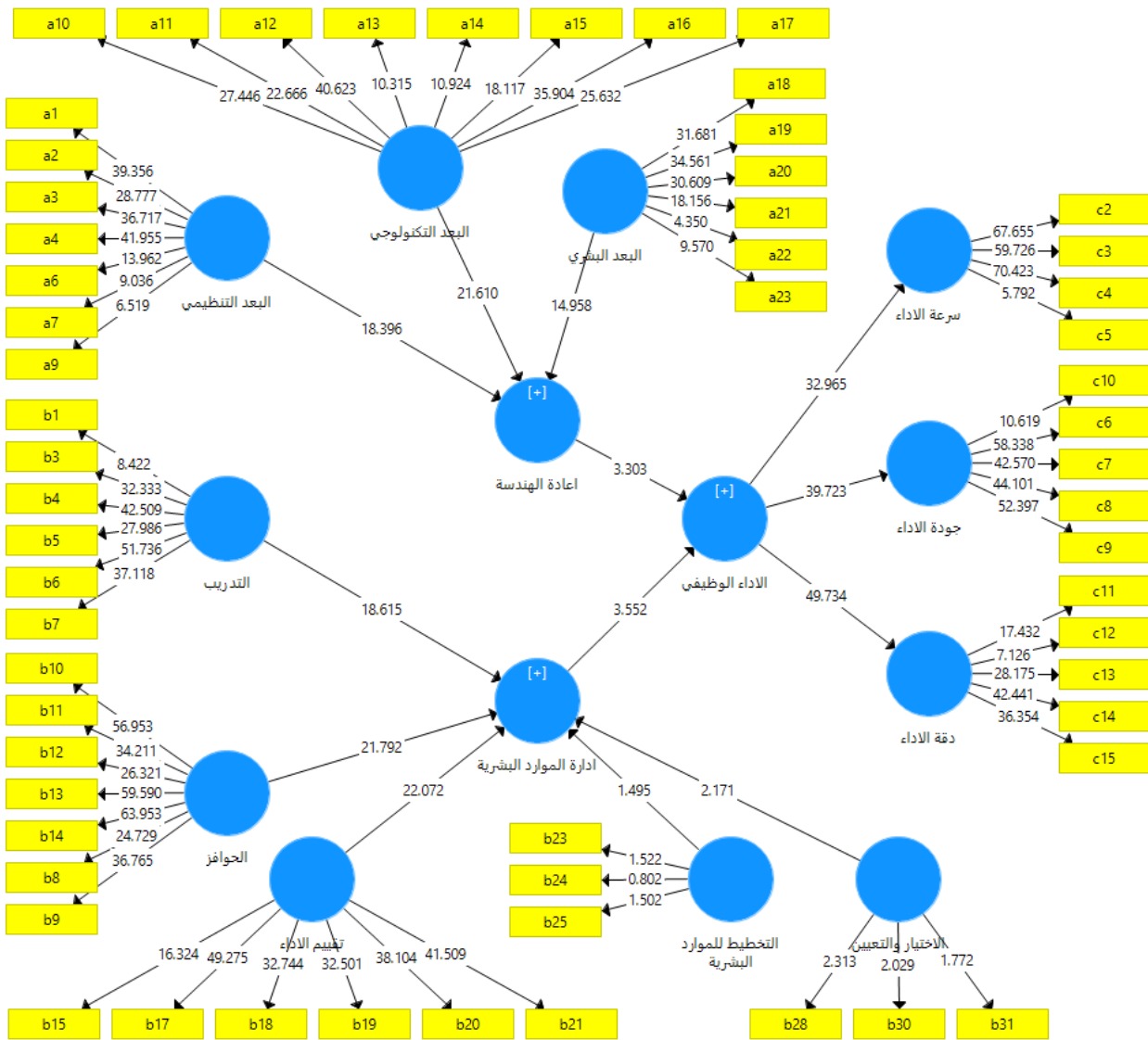
يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة

D. اختبار الفرضيات

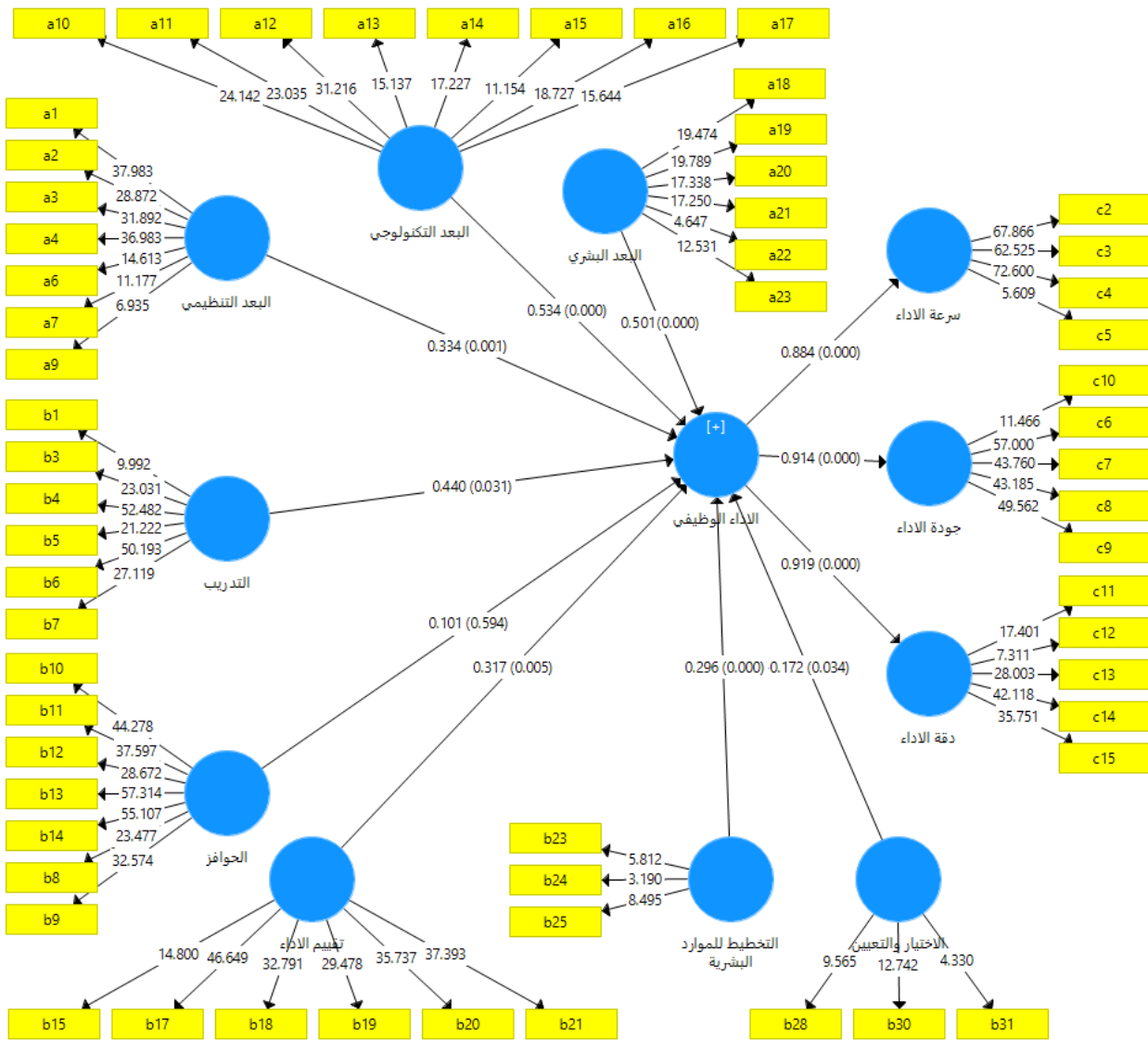
بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات الدراسة



الشكل (4.2): قيمة P للفرضيات الرئيسية



الشكل (4.3): قيمة T للفرضيات الرئيسية



الشكل (4.4): قيمة P للفرضيات الفرعية



الشكل (4.5): قيمة T للفرضيات الفرعية

يتبين من خلال الاختبارات الموضحة في الاشكال (4.2) و(4.3) و (4.4) و(4.5) ان نتائج

اختبار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (4.23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
معنوية	0.001	3.303	0.029	0.652	0.650	اعادة هندسة العمليات الادارية ← الاداء الوظيفي	H1
معنوية	0.001	5.644	0.164	0.335	0.334	اعادة الهيكلة ← الاداء الوظيفي	H1.1
معنوية	0.000	3.897	0.214	0.566	0.534	البعد التكنولوجي ← الاداء الوظيفي	H1.2
معنوية	0.000	4.613	0.036	0.511	0.501	البعد البشري ← الاداء الوظيفي	H1.3

* معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لاعادة هندسة العمليات الادارية

على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.23) والشكل رقم (4.3) والشكل رقم (4.4) ان معامل المسار بين

اعادة هندسة العمليات الادارية والاداء الوظيفي (0.650) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.001$

≥ 0.05 ، وان قيمة $t = 3.303 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لهندسة العمليات الادارية على الأداء الوظيفي للعاملين

في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الاولى:

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة الهيكلة على الأداء

الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.23) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين اعادة الهيكلة والاداء الوظيفي (0.334) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.001 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 5.664 \geq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاعادة الهيكلة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي على الأداء

الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.23) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين البعد التكنولوجي والاداء الوظيفي (0.534) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 3.897 \geq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد البشري على الأداء

الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.23) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين البعد البشري والاداء الوظيفي (0.501) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 4.613 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد البشري على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الجدول (4.24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
معنوية	0.000	3.552	0.014	0.334	0.332	ادارة الموارد البشرية ← الاداء الوظيفي	H2
معنوية	0.031	6.983	0.011	0.441	0.440	التدريب ← الاداء الوظيفي	H2.1
غير معنوية	0.594	1.035	0.103	0.123	0.101	الحوافز ← الاداء الوظيفي	H2.2
معنوية	0.005	2.789	0.026	0.320	0.317	تقييم الاداء ← الاداء الوظيفي	H2.3
معنوية	0.000	4.066	0.149	0.297	0.296	التخطيط للموارد البشرية ← الاداء الوظيفي	H2.4
معنوية	0.034	2.131	0.049	0.176	0.172	الاختيار والتعيين ← الاداء الوظيفي	H2.5

* معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($\alpha \geq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.24) والشكل رقم (4.3) والشكل رقم (4.4) ان معامل المسار بين ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي (0.332) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 3.303 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H2.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.24) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين التدريب والاداء الوظيفي (0.440) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.031 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 6.983 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H2.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.24) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين الحوافز والاداء الوظيفي (0.101) غير دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.595 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 1.035 \geq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H2.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاداء على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.24) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين لتقييم الاداء والاداء الوظيفي (0.317) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.005 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 2.789 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاداء على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H2.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.24) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين لتخطيط الموارد البشرية والاداء الوظيفي (0.296) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 4.066 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H2.5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.24) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين للاختيار والتعيين والاداء الوظيفي (0.172) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.034 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 2.131 \leq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية.

بعد اختبار فرضيات الدراسة فإن النتائج تظهر ان تأثير العوامل المستقلة على العامل التابع يمكن

ترتيبها تنازليا بحسب معامل الارتباط وهي كالتالي بحسب الجدول 4.25.

الجدول (4.25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

Path coefficient	الفرضية	الرقم
0.534	البعد التكنولوجي ← الاداء الوظيفي	H1.2
0.501	البعد البشري ← الاداء الوظيفي	H1.3
0.440	التدريب ← الاداء الوظيفي	H2.1
0.334	اعادة الهيكلة ← الاداء الوظيفي	H1.1
0.317	تقييم الاداء ← الاداء الوظيفي	H2.3
0.296	التخطيط للموارد البشرية ← الاداء الوظيفي	H2.4
0.172	الاختيار والتعيين ← الاداء الوظيفي	H2.5
0.101	الحوافز ← الاداء الوظيفي	H2.2

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

6.5 التوصيات

1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

ما مستوى أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الأوقاف الفلسطينية؟

ان الدرجة الكلية لمتغير اعادة هندسة العمليات الادارية كان مرتفعا في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، فبعد اعادة الهيكلة يسهم إعادة بناء الهيكل التنظيمي وفي إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف الموظفين، وتبين من خلال التحليل الاحصائي ان على الوزارة ان تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس، حيث ان مراجعة واعادة تشكيل الهيكل التنظيمي له فوائد كبيرة منها دمج الوظائف المتشابهة وتوزيع كفو للمهام ويساهم ايضا برفع جودة الخدمات المقدمة من قبل الوزارة، وقد وجدت دراسة (El Talla, Al Shobaki, Abu-Naser, & Abu Amuna, 2018) ان اعادة الهيكلة له فوائد كبيرة من الناحية التنظيمية والادارية وعلى مستوى مخرجات المنظمة كذلك، وتوافقت هذه النتيجة ايضا مع دراسة (Białowas, 2018).

اما في ما يخص البعد التكنولوجي فقد وجد الباحث انها تسهم في نقل المعلومات بين موظفي وزارة الأوقاف بشكل سريع، وان التكنولوجيا المتوفرة في الوزارة تساهم في خفض وقت انجاز المعاملات، ولكن على وزارة الاوقاف ان تقوم بمواكبة التطورات في التكنولوجيا الحديثة وذلك من اجل تطوير عمليات الاتصال والتواصل بين الموظفين في الوزارة ومع المجتمع الخارجي والمتعاملين معها، ويرى (Al Najjar, Al Shobaki, & El Talla, 2022) في دراستهم ان التطوير التكنولوجي للمنظمات جزء اساسي من عمليات اعادة هندسة العمليات الادارية فيها، كما يرى (FarajAllah, El Talla,) (Abu-Naser, & Al Shobaki, 2018) ان التكنولوجيا المتقدمة في الادارة والاتصال الاداري ساهمت في اختصار الوقت وتحسين جودة الخدمات وزيادة كفاءة وفعالية العمليات الادارية.

اما فيما يتعلق في البعد البشري فوجد الباحث ان في وزارة الأوقاف مورد بشري كفاء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير وان على الوزارة ان تقوم بتوزيع مهام العمل في وفقا لتلك الكفاءة،

وان عملية اعادة هندسة العمليات الادارية لن تتم دون وجود كادر مؤهل وكفؤ يقوم بهذه المهمة وهذا ما وجده (El-Zubair, Mohammed, Dafalla, & Alqarni, 2021) في دراستهم، كما وجد (Al Najjar et al., 2022) نفس النتيجة وشدد على اهمية ان تقوم المنظمات بتعيين والمحافظة على الموظفين الاكفاء من اجل القيام بعملية التغيير بشكلها الصحيح.

2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما هو مستوى تطبيق ادارة الموارد البشرية في وزارة الأوقاف الفلسطينية؟

ان مستوى ادارة الموارد البشرية في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية كان متوسطا، حيث تبين ان بعد التدريب كان متوسطا على الرغم من افراد العينة يرون ان التدريب يؤدي الى زيادة القدرة على تبني التقنيات والأساليب الجديدة الا انهم يرون ان الوزارة لا تُخصص جزءا كبيرا من ميزانيتها لتطوير الموظفين بها مهنياً، وهذا الامر بحاجة الى تطوير من قبل الوزارة، فدراسة (Danvila-del-Valle, Estévez-Mendoza, & Lara, 2019) والتي بحثت في تدريب الموارد البشرية وجد ان الجزء الاهم من تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة هو التدريب حيث يعمل على رفع مستوى الكفاءة والمهارة لدى العاملين ويكسبهم مهارات جديدة تسهم بالنهاية في زيادة جودة الخدمات المقدمة من قبلهم. اما بعد الحوافز فقد كان منخفضا حسب رأي موظفي الوزارة، فهم يرون ان الوزارة لا تقدم حوافز مادية وغير مادية كافية، وان هناك خلل واضح في موضوع الحوافز في الوزارة، ويرى الباحث ان هذا الخلل يحتاج الى اصلاح، فالحوافز سواء كانت مادية ام معنوية (غير مادية) تعمل على تشجيع الموظفين على تقديم أفضل أداء والمساعدة في تحقيق أهداف الوزارة، ويمكن الدافع الإيجابي القوي من زيادة إنتاج الموظفين، وتبين ذلك من خلال دراسة (Fishbach & Woolley, 2022)، حيث لا يعتمد مستوى كفاءة الموظف فقط على قدراته أو مؤهلاته، فلكي تحصل الوزارة على أفضل النتائج،

يحتاج الموظف إلى توازن جيد بين القدرة على أداء المهمة المطلوبة منه والاستعداد والرغبة في أداء تلك المهمة، ويمكن أن يؤدي هذا التوازن إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة (Kuswati, 2019).

وفيما يتعلق ببعده تقييم الاداء وبعد التخطيط للموارد البشرية كانت متوسطة، فعلى الرغم من انه يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم فان عينة الدراسة ترى ان هذا التقييم بحاجة الى نوع من الحيادية والموضوعية وزيادة في الدقة، فالتقييم الجيد يعمل على الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين في الوزارة، فدراسة (Buil et al., 2019) ان التقييم الصحيح للعاملين له فوائد كثيرة وتحدد العلاقات بين الموظفين وتعمل على تشجيع الموظفين على تقديم اداء ممتاز، اما فيما يخص التخطيط للموارد البشرية فان الوزارة تعمل على التنبؤ بحاجاتها من الموارد البشرية وتعمل على تحديد تحليل القوى العاملة في الوزارة ولكن هناك تقصير في استخدام المناهج العلمية الحديثة في تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها الوزارة، وفي هذا الصدد اوضحت دراسة (Bonnario et al., 2021)، ان على المنظمات التي تسعى الى رفع الكفاءة والفعالية للموارد البشرية لديها وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها ان تقوم باستخدام المعايير العلمية الحديثة في عملية التخطيط للموارد البشرية، اما بعد الاختيار والتعيين فقد كان متوسطا ايضا، فحسب موظفي الوزارة فان عملية الاختيار والتعيين في وزارة الأوقاف تتم بناء على أسس ومعايير علمية لاختيار أفضل المرشحين لكن هناك ضعف في الاختبارات التي تقيس المهارات الواجب توافرها في المرشحين.

3.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الأوقاف الفلسطينية؟

تبين للباحث من خلال دراسته للاداء الوظيفي في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية ان درجة الاداء مرتفعة، وان الدرجة الكلية لسرعة الاداء كانت مرتفعة، وان موظفي الوزارة يقومون باتخاذ

القرارات بشكل جيد وبالوقت المناسب وانهم يقومون بالاعمال الموكلة اليهم دون تأخير ولديهم الاستعداد على العمل خارج اوقات الدوام الرسمي للوزارة، وان الدرجة الكلية لجودة الاداء كانت مرتفعة ايضا، حيث ينجز الموظفون في وزارة الأوقاف المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة ويعملون على انجاز تل الاعمال بانتقان عال، وان الدرجة الكلية لبعء دقة الاداء كانت مرتفعة كذلك فلدى الموظفون في وزارة الأوقاف القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة، وهناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء للموظفين في وزارة الأوقاف لانجاز أعمالهم بدقة، ويرى الباحث ان الاداء المرتفع لدى موظفي وزارة الاوقاف والشؤون الدينية ربما يكون نابع من المسؤولية الكبيرة الملقاه على عاتقهم والرسالة الدينية العظيمة التي يحملونها.

4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما اثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة الهيكلة، البعد التكنولوجي، البعد البشري) على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية؟

تبين للباحث انه يوجد أثر لهندسة العمليات الادارية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bako & BANMEKE, 2019) ودراسة (Khashman, 2019) ودراسة (Al-Fawaer, Ridha, & Yousif, 2019) والتي وجدت ان عملية اعادة الهندسة للعمليات الادارية تعمل على تحسين اداء الموظفين ونتيجة لذلك تحسين اداء المؤسسة ككل، الا ان دراسة (Fetais, Abdella, Al-Khalifa, & Hamouda, 2022) وجدت ان اعادة هندسة العمليات الادارية لا يكون مطلوبا في كل المنظمات اذ ان تأثيره يمكن ان يكون سلبيا في حال لم تكن المنظمة متدهوة او في طريقها للتدهور، فيمكن لهذه العملية ان تواجه بمقاومة للتغير كبيرة من قبل الموظفين في تلك المنظمة، ويرى الباحث فيما يتعلق بوزارة الاوقاف والشؤون الدينية عملية اعادة هندسة العمليات الادارية في الوزارة سواء كانت على شكل اعادة هيكلة او بتطوير البعدين

التكنولوجي والبشري ستؤدي بشكل طبيعي الى تطوير الاداء للموظفين فيها، حيث ان هذه الوزارة ومنذ ان وجدت لم يتم هناك تغيير كبير على الهيكل التنظيمي فيها، وشح الموارد المالية والضائقة المالية التي تعاني منها دولة فلسطين تجعل من الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والكوادر البشرية المؤهلة والكافية امر صعب.

ويتبين للباحث ايضا ان هناك اثر لاعادة الهيكلة على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، وان العمليات التي تقوم بها الوزارة وان كانت على نطاق ضيق مثل اعادة تشكيل لجان معينة وافتتاح مديريات جديدة وتدوير الموظفين، واعادة النظر في بعض الاوصاف الوظيفية، وتجميع بعض المهام المتشابهة، تعمل على تحسين الاداء في الوزارة بشكل كبير، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Tandilashvili & Tandilashvili, 2022) ودراسة (زهرا، 2016) الذين وجدا ان عملية اعادة الهيكلة من ضمن اليات اعادة هندسة العمليات الادارية تعمل على تحسين اداء العاملين وتحفيزهم للقيام بمهامهم بشكل افضل.

واضافة لما سبق فقد تبين ايضا وجود أثر للبعد التكنولوجي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، ويرجع الباحث هذا الاثر الى ان التكنولوجيا ان استخدمت بشكلها الصحيح ولاغراض صحيحة تعمل بشكل طبيعي على تحسين الاداء سواء في سرعة الاداء او الجودة والدقة، حيث ان التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الادارية في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية مثل نظام الموارد البشرية الالكترونية يسهل الاتصال والتواصل بين الموظفين والادارة العليا في الوزارة، كما ان بعض التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة مثل شبكة "الاذان الموحد" عملت على تقليل الاخطاء والسهو، بالاضافة الى تزويد المساجد بمولدات كهرباء رفع من قدرة موظفي الاوقاف على اداء عملهم بدقة وبجودة عالية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Khan, Zia-ul-haq, Umar, & Yu, 2021; Khin & Ho, 2018)

وتبين ايضا ان هناك اثر للبعد البشري على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، ويرجع الباحث ذلك الا انه كلما زادة المهارة والمؤهلات لدى العاملين في الوزارة اثر ذلك على قدرتهم على القيام باعمالهم بدقة وجودة عالية، وهذا متوافق مع الكثير من الدراسات السابقة مثل (Ali, Lei, & Wei, 2018; Alshammari, 2020; Anwar & Abdullah, 2021) وغيرها من الدراسات التي وجدت ان الاهتمام بالعنصر البشري اساس الاداء الجيد.

5.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

ما هو تأثير إدارة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، التخطيط للموارد البشرية، الاختيار والتعيين) على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية؟

تبين للباحث من خلال الدراسة ان هناك أثر لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، ويتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Ali et al., 2018; Alshammari, 2020; Anwar & Abdullah, 2021) التي وجدت انه من اجل تحقيق أهداف المنظمة تحتاج إلى عناصر بشرية ذات كفاءة، حيث يعتبر المورد البشري أساسا للفكر والتطور والعمل، لذلك يجب إستقطاب وإختيار وتعيين الكفاءات المدربة والمؤهلة، والتخطيط لها والمحافظة عليها بتطويرها بشكل مستمر، وإقرار نظام عادل للرواتب والترقيات والعلاوات والحوافز والمكافئات يتمتع بمعايير الشفافية والوضوح، وينعكس كل ذلك على الاداء الوظيفي للعاملين وتؤدي الادارة الجيدة للموارد البشرية الى تحسين الاداء الكلي للمنظمة.

وتبين ايضا للباحث ان التدريب له اثر على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، وهذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Alshammari, 2020) والتي وجدت ان التدريب يساهم في تنمية مهارات الموظفين في كافة مجالات الحياة العلمية والمهنية، والفنية، حيث يتمكن من خلال

علميات التدريب من تعلم تقنيات حديثة واكتساب معارف وخبرات حديثة ومستجدة مرتبطة بمهارات العمل، ودراسة (حريزي، 2017) التي اعتبرت ان التدريب صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجالات استخدام التكنولوجيا أو الإدارة، وأن عملية التدريب تعد من الركائز الأساسية التي تؤثر على رفع كفاءة وأداء العاملين وذلك من خلال الممارسات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

اما فيما يتعلق بالحوافز فقد تبين للباحث انه لا يوجد أثر لها على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، ويرجع الباحث ذلك الا ان نظام الحوافز في القطاع العام لا يلقى الاهتمام المناسب وخاصة الحوافز المادية وذلك بسبب قلة الموارد المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية وسياسات التقشف التي تتبعها الحكومات المتتالية في فلسطين وانخفاض الميزانيات المخصصة لهذا الغرض، فعلى الرغم من ان الدراسات مثل دراسة (Schroer & Hertel, 2009) ودراسة (Fishbach & Woolley, 2022) ترى ان الحوافز تعمل على زيادة رضا الموظفين وبالتالي زيادة التزامهم التنظيمي وتحسن من ادائهم، الا ان بعض الدراسات التي من الممكن ان تفسر النتيجة التي توصل اليها الباحث مثل دراسة (Wahyudi, 2022) ودراسة (Ametova, 2020) ترى ان الحوافز في بعض الاحيان وخاصة المادية اذا تضاربت مع الحافز الداخلي للموظف ورغبته الداخلية في اتمام المهام وشعوره بالرضا عن قيامه بعمله، قد تعمل على تحويل اهتمام الموظف من الرغبة الداخلية لديه الى انتظار المكافأة المادية والتي لا تكون منتظمة في الكثير من الاحيان، وعند انقطاع الحافز الخارجي يكون الموظف قد فقد الحافز الداخلي لديه مما يؤثر بشكل سلبي على ادائه ورضاه العام عن عمله.

وتبين للباحث ايضا انه يوجد أثر لتقييم الاداء على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، ويرى الباحث ان عملية تقييم الاداء الصحيحة تعمل على تنمية الاحساس بالمسؤولية لدى

العاملين وتعمل على إعداد سياسة جيدة للرقابة من خلال توفير بيانات منظمة على الأداء الوظيفي، ونقاط القوة والضعف فيه، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Buil et al., 2019) ودراسة (ابو جليلة، 2018) الذين وجدوا انه عند تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للموظفين مستوى أدائهم الحالي فقط إنما يكون له انعكاسات إيجابية على أدائهم المستقبلي المتوقع، كما يستخدم تقييم الاداء كأداة لتحسين كفاءة وحدة العمل من خلال ما تقدمه من مؤشرات حول ما هو متوقع من الموظفين وتقديم التغذية الراجعة لهم.

وتبين للباحث ايضا انه يوجد أثر لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، ويرجع الباحث ذلك الى ان التخطيط للموارد البشرية يعمل على توفير أفضل الكفاءات بالعدد المطلوب فعلا والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة والتي من الممكن انجاز العمل بدونها، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Ahmad, 2019) والذي يرى ان الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو الحصول على العدد الأمثل من الموظفين لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية في العمل، ونظرا لأن أهداف واستراتيجيات المنظمات تتغير بمرور الوقت، فإن تخطيط الموارد البشرية هو حدث منظم ومستمر، بالإضافة إلى ذلك، ومع ازدياد حجم المنظمات وخاصة الحكومية سيتطلب من إدارات الموارد البشرية استخدام أساليب وأدوات جديدة لتوظيف العمال وتدريبهم والاحتفاظ بهم.

وتبين للباحث ايضا انه يوجد أثر للاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأوقاف الفلسطينية، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (Bonnario et al., 2021)، التي اوضحت ان على المنظمات التي تسعى الى رفع الكفاءة والفعالية للموارد البشرية لديها وتحسين جودة الخدمات التي

تقدمها ان تقوم باستخدام المعايير العلمية الحديثة في عملية الاختيار والتعيين، وان تتم هذه العملية بناء على أسس ومعايير علمية لاختيار أفضل المرشحين.

6.5 التوصيات

من خلال نتائج الدراسة قام الباحث باقتراح التوصيات التالية:

1. اتمتة دائرة الموارد البشرية بشكل كامل والتحول الى ادارة الموارد البشرية الالكترونية وتدريب الموظفين على هذا التطوير الذي من شأنه ان يعمل على تحسين الاداء.
2. ضبط معايير التوظيف والاستقطاب في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية وذلك من أجل استقطاب افضل الكفاءات للعمل في الدوائر الادارية والمالية وذلك من اجل تحسين الاداء للوزارة ككل.
3. التركيز على معايير العدالة والمساواة بين الموظفين واطاحة الفرص المتساوية للتطور والابداع لهم، من خلال تجميعهم بطرق التحفيز المادية والمعنوية المختلفة.
4. تطوير خطة لاعادة هندسة العمليات الادارية وفق المعايير الادارية الصحيحة بما يكفل تحسين الاداء الفعلي للموظفين والذي ينعكس بشكل ايجابي على الخدمات المقدمة من قبل الوزارة.
5. اعادة التفكير بصورة اساسية واعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية في الوزارة من اجل تحقيق نتائج تحسين في مقاييس الاداء.
6. المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي وفق احتياجات الوزارة والمهام التي تقوم بها وتطوير الهيكل من تلبية تلك الاحتياجات.
7. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقا لمنهج علمي مدروس من قبل متخصصين في الموارد البشرية وتحليل الوظائف.

8. إجراء البحوث والدراسات في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية تربط متغيرات أخرى غير الأداء الوظيفي.

9. إجراء البحوث والدراسات في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي مع دراسة الموارد البشرية كعامل وسيط.

10. إعادة دراسة واختبار نموذج الدراسة على عينات ومجتمعات بما يشمل جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

7.5 المراجع

1.7.5 المراجع العربية

- العامر، يوسف عبدالله. (2020). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5(14)، 121-131.
- العريقي، خضير سلمان. (2020). الإلتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة الإرشاد في منطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(13)، 16-43.
- حجازي، محمود حسن، و سلامة، محمد وليد سلامة. (2021). إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. 6(16)، 70-88.
- أبو النيل، فداء محمود مصطفى، (2020). إعادة هندسة الموارد البشرية كمنهج لتحسين إدارة أداء العاملين، الدور المعدل للثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن.
- أبو جليدة، سعيد، (2018). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الألفي، هاني رزق عبدالجواد، (2012). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات، السعودية بالافادة من خبرة بعض الجامعات الأمريكية، مجلة مستقبل التربية العربية-المركز العربي للتعليم والتنمية، 19(80)، 9-64.
- البص، يحيى عبدالكريم، (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- بوزرقاطة، امال، (2018). أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة ، موظفي مديرية جامعة محمد خيضر -بسكرة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.
- تغلايت، عبدالغني، (2019)، دراسة تحليلية لاثار ادارة الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة الخدمية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنة- ليبيا .
- الجناعي، نوري عبد الودود، صالح، عمرو محمد، (2018). التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في ابعاد الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 1(24)، 1-31.
- الحري، رافدة، (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

حريزي، ليلي، (2008). دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بسونلغاز بالمسيلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

حسن، رامز رمضان محمد، (2020). إعادة هندسة العمليات ودورها في إجراء عمليات إصلاح الجهاز الإداري داخل الهيئات العامة، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتأمين الصحي في مصر، المجلة العلمية-كلية التجارة، جامعة اسيوط، (70)، [10.21608/SJCF.2020.221745](https://doi.org/10.21608/SJCF.2020.221745).

حميد، وفاء، (2017)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى غزة -فلسطين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

خليفة، سمية وسلام، عبد الرزاق، (2019). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية. مجلة دراسات وابحاث، 11 (4)، 437-424.

خوالدة، وفاء محمد محمود، (2019)، أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن.

الدعجة، محمد عدنان سالم، (2021). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الأحياء المنظمي، التعلم الريادي متغير معدل، دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الزبيدي، غنى دحام؛ عباس، محمد حسين ناظم، (2019)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إستدامة رأس المال المعرفي، بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(113)، 44-22.

زهرا، سارة عبد الرحمن فتح الله، (2020)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وخدمات رعاية الشباب الجامعي-الجمعية المصرية للإحصائيين الاجتماعيين، مجلة الخدمة الإجتماعية (46)، 405-343.

سلامة، وجيه محمد السيد، (2017). إعادة هندسة الموارد البشرية "الهندرة" ودورها في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الفندقية، دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الخمس نجوم المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والسفر، (1)4، 164-149.

الشرباتي، سماح ماهر، (2017)، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الصوالحة، كامل سليمان مفلح، (2016). دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في قطاع شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة تطبيقية على الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين جوفيكو، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

طاطة، ترخي، (2017)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر.

طه، معاذ حسين وداعة الله، (2019)، أثر المناخ التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة 2017-2019م، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.

طويهي، فاطمة، (2015)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم والإقتصاد التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

العالم، ايمان فؤاد، (2018)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

عبد الخير، اسيا يعقوب الهادي؛ علي، مها فضل السيد، (2020). التعلم التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي 2019-2014م، دراسة حالة المملكة العربية السعودية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 40، 217-249.

عبد القادر، محمد السمانى الخضر، (2019). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري (الهيكل التنظيمي متغير معدلي القطاع الخدمي لولاية الخرطوم)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.

العتيبي، سعد بن مرزوق، (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (59)، 128-141، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.

العطية، طلال حمد عبدالله حمد، (2020). واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في مصرف قطر المركزي، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

علي، مرام احمد. (2022)، أثر التمكين الاداري على جودة الخدمة المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، (6)15، 81-98.

عليما، وليد مجلي محمد، (2018)، إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ال البيت، الأردن.

العمر، جاسم ابراهيم؛ الاثري، احمد صالح، (2016). تطوير القوي العاملة وتطوير أداء المنظمات دراسة تحليلية عن واقع التدريب في المؤسسات الحكومية الكويتية، المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة اسيوط، ع1، 589-624.

فرحي عبدالعزيز.، (2019)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها، دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولاية (المسيلة، بسكرة، الجلفة، الأغواط)، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

اللبيدي نزار عون، (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر، ط1، عمان، الأردن.

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، (2022)، تم استرجاع المحتوى بتاريخ 2022/11/29 من موقع <https://palwakf.ps/ar/>

يونس، مجدي؛ أحمد، أميرة، (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية لدول الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7-10.

2.7.5 المراجع الأجنبية

- Abdo, A. H., & Khattab, H. A. (2020). The Impact of Re-engineering Process in Human Resources Development Applied to Travel Companies in Egypt. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 18(1), 95-106
- Adam, A.-K. (2020). Modern challenges of human resource management practice in job placement and recruitment within organisations in the African continent. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 69-75.
- Ahmad, S. (2019). Human Resource Planning: Effective Performance. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(4), 1120-1124.
- Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (2021). Using machine learning in business process re-engineering. *Big Data and Cognitive Computing*, 5(4), 61.
- Al-Fawaeer, M., Ridha, M. B., & Yousif, A. S. H. (2019). An investigation into the relationship between business processes re-engineering (BPR) and employees' performance: An empirical study at the Jordanian public shareholding companies. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 17(1), 5-17.
- Ali, M., Lei, S., & Wei, X.-Y. (2018). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115-122.
- 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.
- Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: a conceptual framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714.
- Ametova, O. (2020). The influence of integrative motivation and instrumental motivation on learning English as a Foreign Language. *Scienceweb academic papers collection*. 7(11),942-945
- Amrita, M. A., & Sheriff, A. Exploration of Critical Organizational Climate Factors Impacting BPR Implementation: A Survey of Indian Companies.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding UII-ICABE*, 263-276.
- Armstrong M., (2017), "Armstrong's handbook of strategic human resource management", 14th edn, London: Kogan Page.
- Asbari, M., Hidayat, D. D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74-85.

- Bako, Y., & BANMEKE, M. (2019). The impact of business process re-engineering on organizational performance (A study of commercial banks and micro-finance banks in Ilaro). *Journal of Management and Technology [JORMATECH]*, 5(1), 1-14.
- Białowąs, P. J. (2018). Enterprise restructuring: a quality management paradigm. *Czech Journal of Social Sciences Business and Economics*, 7(1), 24-28.
- Bonnario, M., Madiistriyatno, H., & Zulfikar, A. (2021). Human Resource Training and Planning for Work Productivity of Employees Ministry of Coordinating Ministry of Human Development and Culture. *Eduvest-Journal Of Universal Studies*, 1(9), 961-969.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 122-109.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Danvila-del-Valle, I., Estévez-Mendoza, C., & Lara, F. J. (2019). Human resources training: A bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 101, 627-636.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(1), 171-193.
- Elaitha, V. W., & Jehan, S. N. (2020). An analysis of the implementation of business process re-engineering in public services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 114.
- Ellinger, D. D., & Svendsen, S. (2021). The Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance; A Case of Manufacturing Firms in Austria. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5(2).
- El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Abu Amuna, Y. M. (2018). The Nature of the Organizational Structure in the Palestinian Governmental Universities-Al-Aqsa University as A Model.
- El-Zubair, B. T., Mohammed, E.-R. H., Dafalla, A. M., & Alqarni, S. S. M. (2021). Practicability of Application of Re-Engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries. *International Education Studies*, 14(5), 87-94.
- FarajAllah, A., El Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The impact of technological and human requirements for re-engineering processes in improving productivity.
- Farisi, S., & Fani, W. M. (2019). Influence of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance. Paper presented at the International Conference on Global Education.

- 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.
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339-363.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fragoso, J. T. (2015). Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico. *Journal of Service Science and Management*, 8(03), 382.
- Gan, J. L., & Yusof, H. M. (2019). The relationship between training and employees' retention: A review paper. *International Journal of Entrepreneurship*, 2(5), 16-24.
- Gawade, P., Kumari, L., & Dagur, P. (2020). An Analysis of the Impact of Human Resource Planning and Development as a Mean for Accelerating and Improving the Organisational Performance. *JournalNX*, 41-46.
- George, D. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*: Pearson Education India.
- Gichanga, J. K. (2019). *Influence of Business Process Re-engineering on Performance: a Case of Kenya Revenue Authority in Kenya*. University of Nairobi.
- Grugulis I., (2017), "A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Human Resource Management", SAGE.
- Hair, Joseph F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, Christian M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Homa, P. (1995). Business process re-engineering: Theory-and evidence-based practice. *Business Process Re-Engineering & Management Journal*.
- Kayar, M., & Bulur, Ö. C. (2017). Study on the importance of employee performance assessment and lost productive time rate determination in garment assembly lines. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*.
- Khan, S. A. R., Zia-ul-haq, H. M., Umar, M., & Yu, Z. (2021). Digital technology and circular economy practices: An strategy to improve organizational performance. *Business Strategy & Development*, 4(4), 482-490.
- Khashman, A. M. (2019). The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance: The Mediating Role of Information and Communications Technology. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 132-149.
- Kuswati, Y. (2019). Motivation role in improving work effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4),-281 .288
- Likert, R. (1953). *Motivational dimensions of administration*: Public Administration Service.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277.

- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Muema, J. K., & Gladys, K. (2019). Effects of Business Process Re-Engineering on the Performance of Real Estate Projects in Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Business Management and Finance*, 2(1), 7-19.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31.
- Musi, Y. W., Mukulu, E., & Oloko, M. (2019). How Strategic Human Resource Planning Influence Performance of Agricultural Research Institutes in Kenya. *J. Mgmt. & Sustainability*, 9, 48.
- Nadeem, M., & Ahmad, R. (2016). Impact of business process re-engineering on the performance of banks in Pakistan. *Business and Economics Journal*, 7(1), 1-3.
- Njuguna, A., & Wanjohi, P. (2021). Effect of business process re-engineering on performance of agro-processing firms in Nairobi City County. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(4), 33-54.
- Nkomo, A., & Marnewick, C. (2021). Improving the success rate of business process re-engineering projects: A business process re-engineering framework. *South African Journal of Information Management*, 23(1), 1-11.
- Olajide, O. T., Lawal, O. R., & Alaka, S. N. (2019). effects of business process re-engineering on performance of selected hospitals in lagos state. *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series*, 2(48).
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Pamela, A. C. J., Umoh, G., & Worlu, G. (2017). Human resource planning and organizational performance in oil and gas firms in Port Harcourt. *Human Resource Planning*, 3(9).
- Purwanto, A. (2019). Influence of leadership, motivation, competence, commitment and culture on ISO 9001: 2015 performance in packaging industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*.
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance employee performance for increase work motivation on Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Journal Homepage: <http://ijmr.net.in>*, 7(08), 19-34.
- Saini Payal., (2018), "Traditional HRM and E-HRM: Acomarative study", *International Journal of Advanced Education Research*, ISSN: 2455-6157, Volume 3, Issue 1, January 2018. Page No.448-450.
- Schroer, J., & Hertel, G. (2009). Voluntary engagement in an open web-based encyclopedia: Wikipedians and why they do it. *Media Psychology*, 12(1), 96-120.
- Simon C., & Esteves J., (2016), "The limits of institutional isomorphism in the design of e-recruitment websites: a comparative analysis of the USA and Spain", *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 23-44.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management: John Wiley & Sons.*
- Sutrisno, S., & Sunarsi, D. (2019). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta. *Jurnal Ad'ministrare*, 6(2), 187-196.

- Tandilashvili, N., & Tandilashvili, A. (2022). Academics' perception of identity (re) construction: a value conflict created by performance orientation. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 389-416.
- Wahyudi, W. (2022). Five Components of Work Motivation in the Achievement of Lecturer Performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 466-473.
- Kazdin, A. E., & Association, A. P. (2000). *Encyclopedia of psychology* (Vol. 8): American Psychological Association Washington, DC.
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J. & Griffin, M. 2012. *Business research methods*: Cengage Learning.
- Kline, R. (1998). Principles and practice of structural equation modelling. New York, NY: The Guilford Press
- Djegham, S. & Khaldi, M. .(2021) Re-engineering human resources and its role in achieving job satisfaction for professors of the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of M'sila .*Administrative And Financial Sciences Review*(2)5 ,474-455
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135.

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

السادة الكرام،،،

تحية طيبة،،،

تهدف هذه الإستبانة إلى جمع البيانات اللازمة للدراسة بعنوان: " أثر الهندرة وإدارة الموارد البشرية في أداء موظفي وزارة الأوقاف الفلسطينية. وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية التطبيقية، جامعة القدس المفتوحة كلية الدراسات العليا.

إن إهتمامكم وتعاونكم في أن تكون إستجابتكم على فقرات هذه الإستبانة دقيقة وموضوعية سيكون له أثر كبير في إثراء وتحقيق أهدافها الاكاديمية، علماً بأن آرائكم ستكون موضع ثقة وسيتم التعامل معها بموضوعية وسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير ،،،

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث: احمد بشارات

القسم الأول : البيانات الشخصية:- أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب .

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

2. العمر: اقل من 25 سنة 25 - اقل من 35 سنة

35- اقل من 45 سنة 45 فأكثر.

3. المؤهل العلمي: دبلوم فأقل دبلوم عالي بكالوريوس

ماجستير فأعلى.

4. المسمى الوظيفي: موظف رئيس شعبة رئيس قسم

مدير مدير عام فأعلى

5. سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات 5- اقل من 10 سنوات

اكثر من 10 سنة.

القسم الثاني: البيانات الأساسية :

يرجى وضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية:						
البعد الأول: إعادة الهيكلة						
1.	تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية					
2.	تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة في وزارة الأوقاف.					
3.	تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في إستراتيجية وزارة الأوقاف.					
4.	تعمل وزارة الأوقاف وفق هيكل تنظيمي واضح.					
5.	تقوم الوزارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.					
6.	إعادة بناء الهيكل التنظيمي دورياً يؤدي الى دمج بعض الوظائف.					
7.	يسهم إعادة بناء الهيكل التنظيمي في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف الموظفين.					
8.	يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي الى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين الموظفين					
9.	يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي الى وضوح المسؤوليات الوظيفية للموظفين.					
البعد الثاني: البعد التكنولوجي:						
1.	استخدام التكنولوجيا في الوزارة يؤدي الى انجاز العمل بأقل وقت ممكن.					
2.	يوجد دائرة فنية في وزارة الأوقاف تقوم بتحديث الأنظمة الحاسوبية باستمرار.					
3.	يستند العمل داخل وزارة الأوقاف على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير.					
4.	يسهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى وزارة الأوقاف.					
5.	تسهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الإدارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة.					
6.	يتم نقل المعلومات بين موظفي وزارة الأوقاف إلكترونياً.					
7.	تسهم التكنولوجيا في نقل المعلومات بين موظفي وزارة الأوقاف بشكل سريع.					
8.	تعمل وزارة الأوقاف على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.					

					البعد الثالث: البعد البشري:
					1. يوجد في وزارة الأوقاف مورد بشري كفاء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير.
					2. توزع مهام العمل في وزارة الأوقاف وفقا للكفاءة
					3. توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير الموظفين في وزارة الأوقاف.
					4. تراعي وزارة الأوقاف مرونة العمل اثناء إعادة الهندسة.
					5. يتوفر لدى الموظفين في وزارة الأوقاف رؤية واضحة لأهداف عملية إعادة الهندسة.
					6. تعمل وزارة الاوقاف على تطوير الموظفين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية					
					البعد الاول : التدريب
					1. يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في وزارة الأوقاف .
					2. توجد خطة مدروسة لتطوير وتنمية الموظفين في الوزارة.
					3. تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بها باستمرار.
					4. تُخصص الوزارة جزء من ميزانيتها لتطوير الموظفين بها مهنيًا.
					5. تُراعي الوزارة التطورات التكنولوجية الحديثة عند وضع خطط التدريب.
					6. تعمل الوزارة على التنوع في أساليب التدريب.
					7. يؤدي التدريب الى زيادة القدرة على تبني التقنيات والأساليب الجديدة.
					البعد الثاني: الحوافز
					1. تتم عملية التحفيز في وزارة الأوقاف بصورة مدروسة.
					2. التحفيز يمثل أولوية من أولويات وزارة الأوقاف.
					3. الحوافز في وزارة الأوقاف محددة وبطريقة واضحة.
					4. تقوم وزارة الأوقاف باختيار الذين يتم تحفيزهم بشفافية.
					5. تمنح وزارة الأوقاف الموظفين المتميزين حوافز تشجيعية.
					6. يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال حصولهم على حوافز مالية.
					7. لدى الوزارة معايير لتحديد الموظفين الذين يستحقون التحفيز.

					1. لدى الموظفين القدرة على انجاز العمل بكفاءة في أوقات ضغط العمل.
					2. يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالوقت المناسب.
					3. يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف بانجاز الأعمال الموكلة إليهم دون تأخير .
					4. يبذل الموظفون في وزارة الأوقاف الجهد الكافي لانجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.
					5. تتوفر لدى الموظفين في وزارة الأوقاف والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.
					البعد الثاني: الأداء الوظيفي في مجال الجودة
					1. يقوم الموظفون في الوزارة بإنجاز العمل حسب الأولوية.
					2. يختار الموظفون في وزارة الأوقاف الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم.
					3. يحرص الموظفون في وزارة الأوقاف على إنجاز الأعمال بإتقان عال.
					4. لدى الموظفين في وزارة الأوقاف الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف وزارة الأوقاف.
					5. ينجز الموظفون في وزارة الأوقاف المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
					البعد الثالث: الأداء الوظيفي في مجال الدقة
					1. لدى الموظفين في وزارة الأوقاف المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.
					2. لدى الموظفين في وزارة الأوقاف القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.
					3. يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.
					4. يقوم الموظفون في وزارة الأوقاف بانجاز أعمالهم بدقة .
					5. هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء للموظفين في وزارة الأوقاف لانجاز أعمالهم بدقة.

وأشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): المحكمين

#	اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية
1	الدكتور فواز عبدالرحمن حماد	الجامعة العربية الامريكية	استاذ مساعد
2	الدكتور حافظ أبوعياش	جامعة النجاح الوطنية	استاذ مساعد
3	الدكتور صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة	استاذ مساعد
4	الدكتور عبدالقادر محمد دراويش	جامعة القدس المفتوحة	استاذ مساعد
5	الدكتور يونس ابراهيم جعفر	جامعة القدس المفتوحة	استاذ مشارك
6	فتح الله مرعي حسن مرعي	جامعة القدس المفتوحة	ماجستير
7	الدكتور عبدالله مشاركة	جامعة القدس المفتوحة	استاذ مساعد
8	الدكتور شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	استاذ مشارك