# أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي

## دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية – صنعاء

وحيد عبدالكريم عمر الحطامي[1] ، محمد عبدالله الأشول[2]

[1] كلية الدراسات العليا – جامعة سبأ

[2] كلية العلوم الإدارية – جامعة البيضاء

**المُلخص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والوصول إلى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكوَّن مجتمع الدراسة من العاملين بديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (166) فرد، وتم استخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع (166) استبانة على مجتمع الدراسة، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (134) استبانة أي ما نسبته (80.72%) من مجموع الاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي، وقد جاء البُعد التكنولوجي الأعلى تأثيراً في الأداء المؤسسي، يليه بُعد دعم الإدارة العليا، يليهما البُعد التنظيمي، فيما جاء البُعد البشري الأقل تأثيراً في الأداء المؤسسي.

***الكلمات المفتاحية:*** *إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأداء المؤسسي.*

# *The Impact of Re-engineering Administrative Processes on Institutional Performance*

## *A Case Study of the General Department of the Ministry of Civil Service and Insurance in the Republic of Yemen, Sana'a*

***Abstract***

*The study aimed to identify the impact of re-engineering administrative processes (top management support, human dimension, organizational dimension, technological dimension) on institutional performance in the Ministry of Civil Service and Insurance. To achieve the objectives of the study, test its hypotheses and reach the results, the descriptive analytical approach was used, and questionnaire was used as the main tool for collecting data. The study community consisted of employees in the General Department of the Ministry of Civil Service and Insurance in the Secretariat of the capital, Sana'a. The sample consistedof(166) individuals. The comprehensive survey method was used, as (166) questionnaires were distributed to the study sample, and the valid questionnaires for analysis were (134) representing (80.72%) of the total distributed questionnaires. The study reached several results, the most important of which are: the existence of a statistically significant effect of re-engineering administrative processes in its dimensions (top management support, human dimension, organizational dimension, technological dimension) on institutional performance. The technological dimension had the highest impact on institutional performance, followed by the top management support dimension, followed by the organizational dimension, while the human dimension had the least impact on institutional performance.*

***Keywords****: Re-engineering administrative processes, institutional performance*

## 1- الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:

### 1-1 الإطار العام للدراسة:

#### 1-1-1 المقدمة:

شهد العالم خلال القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة والمتلاحقة التي أدت الى ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات، وسرعة انتشار المعرفة، وزيادة حدة المنافسة، التي أثرت في مختلف مجالات الحياة، خصوصاً في مجال العمل الإداري لدى مؤسسات القطاع العام والخاص ، الأمر الذي فرض على المؤسسات التوجه نحو إحداث التغييرات اللازمة لمواجهة هذه التطورات، ومواكبة كل جديد، واستخدام الوسائل والنظم المتطورة والإجراءات الحديثة في العمل لإكساب المؤسسات القدرة على مواجهة المنافسة والتحديات الكبيرة التي تواجهها والتكيف مع ما يحدث من حولها.

وكرد فعل لهذه المتغيرات تسعى كل دولة في العالم إلى تطوير أنظمتها الحكومية لتتواكب مع المتغيرات العالمية والثورات التكنولوجية، حيث ظهرت دولة الرفاهية، والتي تلتزم لشعبها ومواطنيها بتقديم عدد من الخدمات، وظهرت في بعض الدول معادلة اسعاد المتعاملين والتي ترتكز على الموظف الفخور بتقديم الخدمات الحكومية المتميزة، ، والمتعامل المبادر والإيجابي. وفي العصر الحالي أضحى مؤشر تقديم الخدمة المتميزة للمواطنين عنصر رئيس للحكم على كفاءة نظم ادارة الدولة في العصر الحالي.

ويعدّ الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية في ظل تفاعل مع عناصر بيئتها ، والتي تعمل كمنظومة متكاملة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى المؤسسة، ووضع خطط لتحسين الأداء الكلي ومضاعفة قدرات المؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

ولكي تتمكن المؤسسات الحكومية من تحقيق التفوق والتميز والتفرد في العمل فقد أصبح من الضروري تغيير أساليب العمل والإجراءات الروتينية المتقادمة والهياكل التنظيمية وما يتبع ذلك من تغيير في صلاحيات ومسؤوليات العاملين، وأفضل استراتيجية لإحداث هذا التغيير تكْمُن في إعادة هندسة العمليات الإدارية، والذي يقوم على أساس إحداث تغييرات في العمليات، من خلال دعم الإدارة العليا وإعادة تصميم البُعد البشري، والتنظيمي والتكنولوجي للمؤسسة بما يساهم في تطوير أدائها من حيث تخفيض التكلفة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، والسرعة العالية في أداء الأعمال، لتحقيق نجاح أفضل في استغلال مواردها.

ويُنظر الى الخدمة المدنية على أنها وجه الحكومة أمام الجمهور، وجاء نظام الخدمة المدنية ليتولى شؤون الوظيفة العامة ووضع وتطوير السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام وتنميتها، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والاقتصاد في الجهد والوقت والمال في تنفيذ الأعمال والواجبات الموكلة إليه في خدمة المواطنين على أكمل وجه. وتمثل وزارة الخدمة المدنية والتأمينات أهمية في منظومة الدولة ككل فهي المرجع الأساسي للوزارات والوحدات الحكومية، حيث إنها بيت خبرة وبذلك تكون مهامها متعددة في التوظيف والتأهيل والتدريب للعنصر البشري ليكون منتجاً وقادراً على المشاركة في البناء والتنمية.

#### 1-1-2 مشكلة الدراسة:

اعتمدت الحكومة اليمنية الإطار الاستراتيجي لتحديث الخدمة المدنية وفق إصلاح شامل وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 290 لسنة 1998 بعد أن تم صياغتها وفقا لتوصيات المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والذي نفذ في نفس العام وبمشاركة واسعة من مختلف شرائح المجتمع . واشتملت الاستراتيجية على أربعة مكوّنات أساسية هي: بناء الأنظمة الأساسية وتطويرها؛ ترشيد حجم الموظفين؛ إعادة البناء والهيكلة لوحدات الخدمة العامة؛ وبناء القدرات وإدارة التغيير وبناء قاعدة بيانات متكاملة لموظفي الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والمختلط. وفي عام 2000 قام مشروع تحديث الخدمة المدنية بتنفيذ برنامج شامل للإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري، ففي مجال إعادة البناء والهيكلة: تم إعداد الدراسة عن الهيكل التنظيمي والوظيفي للدولة دور وظائف الدولة. وتم استكمال

الدراسات الخاصة بإعادة البناء والهيكلة للوحدات الاسترشاديه و كانت وزارة الخدمة المدنية والتأمينات أحد الوزارات التي تم هيكلتها . وتم اصدار اللائحة التنظيمية لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات الصادرة بموجب القرار الجمهوري ( 235 ) لسنة 2007م والتي نفذت بمعية خبير استشاري أجنبي ونظراء محليين (فريق محوري) مكونة من ثلاثة قطاعات رئيسة.

كما قامت وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وعلى صعيد الإصلاحات في نظام الخدمة المدنية بإعداد لائحة تنظيمية للوزارة في عام 2015م مكونة من خمس قطاعات بدلا من ثلاثة قطاعات. وقد وجه لهذه اللائحة العديد من الانتقادات والتي من أهمها: تركيزها على الأعمال التنفيذية وعلى حساب الأعمال التطويرية دون الاستناد إلى دراسة شاملة لمتطلبات الاحتياجات التطويرية للوزارة ولنظام الخدمة المدنية بشكل عام، ومخالفا لما تبنته استراتيجية تحديث الخدمة المدنية وما تضمنته اللائحة التنظيمية للوزارة الصادرة عام 2007م والذي جاء متركزا في جوانب رسم وتطوير السياسات الإدارية والتنظيمية والبشرية والدعم الفني والاستشاري والتكنولوجي لوحدات الخدمة العامة ومتابعة وتقييم أداء وحدات الخدمة المدنية في ما يتعلق بتطبيق تشريعات الخدمة المدنية وأداء موظفيها وتقييم كفاءة وفعالية نظام تبسيط إجراءات تقديم الخدمة( الأشول ، 2023) .

وبرغم تلك الجهود الا أن الوزارة لم تتمكن من المحافظة على كفاءة أداءها المؤسسي حيث وأن الأزمات المتلاحقة التي مرت بها البلاد أدت إلى خلق بيئة روتينية مترهلة كان له الأثر على تقلص المقومات الرئيسية للإدارة الحديثة ومواكبة التطورات الحالية والمستقبلية في نظم الإدارة . ووفقاً لتقرير تحليل الوضع الراهن لوزارة الخدمة المدنية 2020م في ضوء الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة تبين أن الوزارة تعاني من غياب نظام قياس الأداء والتطوير المؤسسي وتغلغل مشاعر الإحباط والإهمال واللامبالاة في أداء الخدمات وتنفيذ الواجبات، وضعف أدوات وقنوات الاتصال بين الوزارة والمستفيدين – جهات وأفراد، وضعف كفاءة واستغلال التكنولوجيا ونظام المعلومات في تحسين الأداء وجودة الخدمات، كما أدى إلى تدني مستوى الخدمات المقدمة للجمهور ووحدات الخدمة العامة، بالإضافة إلى إتباع السياسات الخاطئة وسوء الإدارة وغياب الخطط التطويرية المدروسة والتي أدت إلى تدهور وتراجع إنجاز كثير من الأنشطة الاعتيادية اليومية لتلبية احتياجات الجمهور (الوحدة التنفيذية الرئيسة،2020).

وفي عام 2019م أقر المجلس السياسي الأعلى الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، واصدر بها قرار من رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (82) لسنة 2019م باعتماد وثيقة الرؤية الوطنية وآليتها التنفيذية، وهي عبارة عن خارطة طريق لبناء الدولة اليمنية الحديثة، والتي أقرت مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الأولى للرؤية عام 2019 – 2020 وهي الصمود والإنعاش الاقتصادي، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية الثانية للرؤية عام 2021 – 2025 وهي البنية المؤسسية وإعادة البناء وتعزيز مقومات الاستقرار.

وكان لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات دورها الريادي في قيادة أحد المحاور الأساسية التي ترتكز عليها الرؤية الوطنية وهو محور التنمية الإدارية والذي غايته خلق جهاز حكومي يعمل بكفاءة وفاعلية عالية يلبي احتياجات وتطلعات المواطنين والمستثمرين في الحصول على خدمات حكومية بأعلى جودة ممكنة. حيث عملت الوزارة خلال الفترة 2019–2023 على تبني عدد من مشاريع وأنشطة تطويرية لنظام الخدمة المدنية لبناء السياسات والنظم اللازمة للإصلاح الإداري والتطوير الهيكلي والمؤسسي وإدارة تنمية الموارد البشرية وتعزيز الرقابة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري والمالي والارتقاء بالأداء الوظيفي والمؤسسي لأجهزة ومؤسسات الدولة وتحسين مستوى الخدمات الحكومية. كما عملت الوزارة على تنفيذ مجموعة من المهام التطويرية لمجالات الخدمة المدنية منها الأتمتة ونظم المعلومات والربط الشبكي، التطوير المؤسسي، بناء القدرات وتقييم الأداء، والبنية التحتية والتجهيزات ( تقرير إنجازات وزارة الخدمة المدنية في حكومة الإنقاذ الوطني 2017–2023).

واستناداً إلى ما ذكر آنفاً يمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات

الإدارية (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات؟

**1-1-3 أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف التالي: تحديد أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

**1-1-4 أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

**1- الأهمية العلمية:**

- تُعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد المكتبة اليمنية والعربية برافد جديد من المعرفة، كما وتفتح آفاقا جديدة للباحثين في هذا الإطار.
- تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات على تحسين الأداء المؤسسي وذلك لنُدرة الدارسات التي تطرقت إلى ذلك.

**2- الأهمية العملية:**

- التعريف بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال الخدمي وما له من تأثير إيجابي للارتقاء بالأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
- تسليط الضوء على واقع الأداء المؤسسي الخدمي وكذلك مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الخدمة المدنية، والذي يساعد متخذي القرار لتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي.

**1-1-5 فرضيات الدراسة:**

**1-1-6 النموذج المعرفي ومتغيرات الدارسة:**

في ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة يمكن صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

**الفرضية الرئيسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

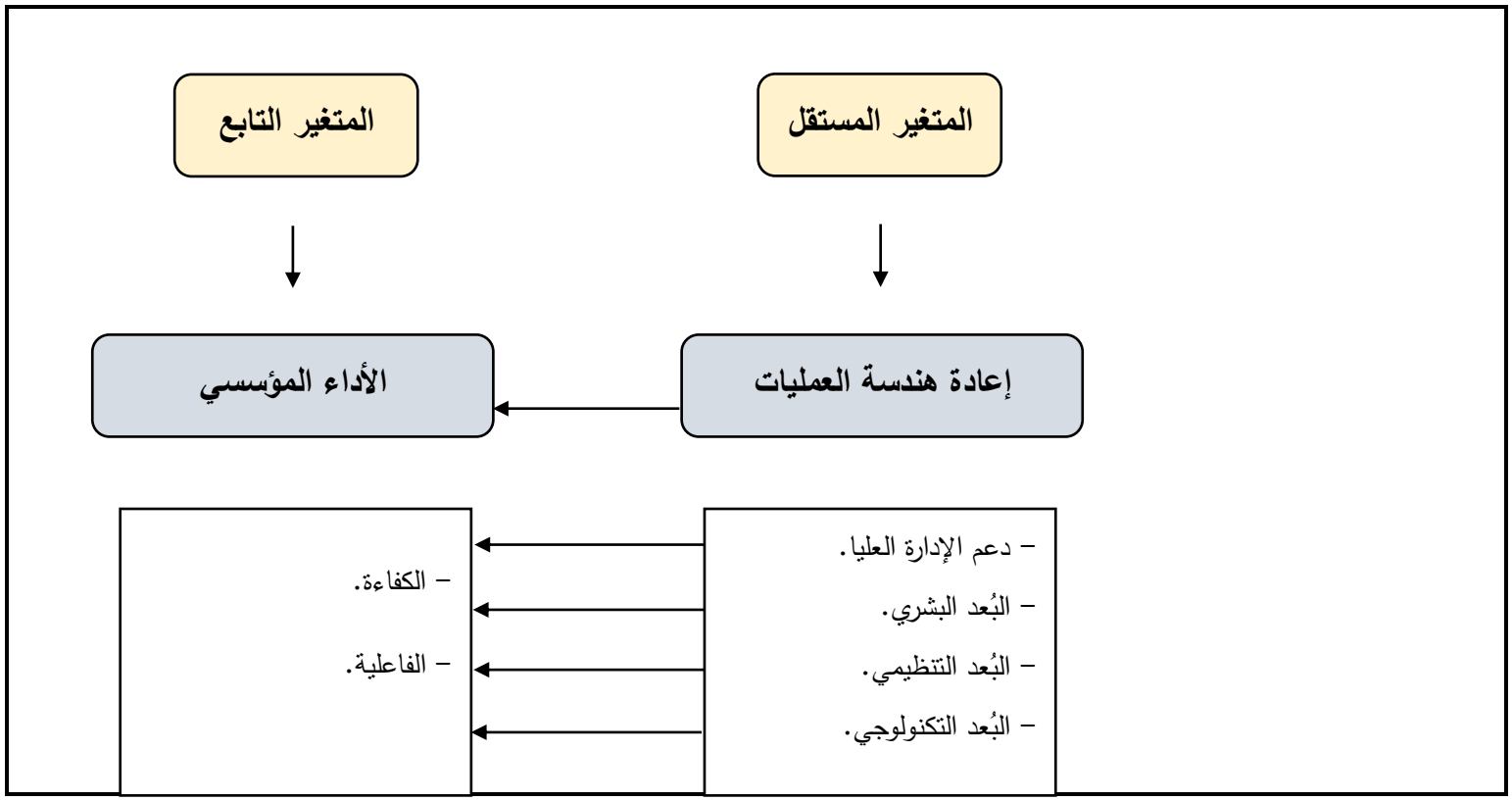
1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لدعم الإدارة العليا** في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للبُعد البشري** في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للبُعد التنظيمي** في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

**3-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للبُعد التكنولوجي** في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة




**المصدر**: إعداد الباحثين من خلال مراجعة الدراسات السابقة.

كما تم تحديد متغيرات الدراسة في متغيرين رئيسين كما يلي:

1. **المتغير المستقل:** يتمثل في "**إعادة هندسة العمليات الإدارية**": ممثلة بأربعة أبعاد هي: **(دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي).**
2. **المتغير التابع:** يتمثل في "**الأداء المؤسسي**": ممثلاً ببعدين هي: **(الكفاءة، الفاعلية).**

**1-1-7 حدود الدارسة:**

**تتمثل حدود الدراسة في الآتي:**

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وقد اقتصرت الدراسة على تناول **إعادة هندسة العمليات الإدارية** وفقاً لأربعة أبعاد هي: **(دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي)**، وعن **الأداء المؤسسي** فقد تم تناوله وفقاً لبعدين هما: **(الكفاءة، الفاعلية).**
2. **الحدود المكانية:** سيتم إجراء الدراسة على ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
3. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للدراسة على العاملين بجميع مستوياتهم الوظيفية بديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات باستثناء شاغلي وظائف الخدمات المعاونة (مراسل، فراش، عامل، سائق) وما في مستواهم لعدم معرفتهم بالموضوع بالقدر الكافي.

## 2-1 الدراسات السابقة:

**جدول رقم (1) ملخص الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية**

| | |
|---|---|
| **1-1 الدراسات المحلية:** | |
| **1. دراسة (الجبري،2024)** | |
| **أهداف الدراسة** | التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الجمركي في مصلحة الجمارك اليمنية. |
| **المتغيرات** | المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية أبعاده (البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي، والبعد الاستراتيجي، والبعد البشري)، والمتغير التابع تحسين الأداء الجمركي (جودة الخدمات، تبسيط الإجراءات)، والمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). |
| **المنهج والأدوات** | المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. |
| **المجتمع والعينة** | (201) مفردة، من شملتهم الدراسة، واستخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية. |
| **أهم النتائج** | وجود دور ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي، والبعد الاستراتيجي، والبعد البشري) في تحسين الأداء الجمركي في مصلحة الجمارك اليمنية بصفة عامة، وأن مستوى تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات جاء مرتباً ترتيباً تنازليا كما يلي: (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاستراتيجي، البعد البشري)، في حين كان أكثر الأبعاد دوراً في تحسين الأداء الجمركي في مصلحة الجمارك هو البعد الاستراتيجي، يليه البعد التكنولوجي، ثم البعد البشري، وأخيراً البعد التنظيمي. |
| **2. دراسة (نصاري،2019)** | |
| **أهداف الدراسة** | التعرف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها ودورها في تحسين الأداء الإداري في الشركة اليمنية للاتصالات الدولية تيليمن. |
| **المتغيرات** | المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية أبعاده (الاستراتيجية، دعم الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال الإداري، الهيكل التنظيمي)، والمتغير التابع تحسين الأداء الإداري. |
| **المنهج والأدوات** | المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. |
| **المجتمع والعينة** | (226) موظف، وتبلغ حجم العينة (160) مفردة، واستخدمت طريقة العينة الاستطلاعية. |
| **أهم النتائج** | توافر المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة متوسطة بنسبة 68%، وكذلك لها دور كبير في تحسين الأداء الإداري في الشركة، ويتضح هذا الدور من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري. |

| | |
|---|---|
| **3. دراسة (محمد،2017)** | |
| **أهداف الدراسة** | تحديد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. |
| **المتغيرات** | المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية أبعاده (المجال التشريعي، المجال التنظيمي، المجال البشري، المجال التكنولوجي)، المتغير التابع التطوير الإداري. |
| **المنهج والأدوات** | المنهج المسحي التحليلي التركيبي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. |
| **المجتمع والعينة** | (41) مفردة، من شملتهم الدراسة، واستخدم أسلوب العينة القصدية. |
| **أهم النتائج** | المتطلبات التشريعية جاءت بالمرتبة الأولى، ثم المتطلبات البشرية، ثم المتطلبات التكنولوجية، ثم المتطلبات التنظيمية، وكانت جميع هذه المتطلبات بدرجة مرتفعة. |
| **2-1 الدراسات العربية:** | |
| **1. دراسة (نعيمة،2021)** | |
| **أهداف الدراسة** | معرفة آثار إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العمومية من أجل تحسين خدماتها، والتعرف على مدى تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية. |
| **المتغيرات** | المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية أبعاده (قناعة الإدارة العليا، التكنولوجيا، الاتصال، التمكين، الاستعداد للتغيير) المتغير التابع جودة الخدمة العمومية أبعاده (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة). |
| **المنهج والأدوات** | المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. |
| **المجتمع والعينة** | (40) مفردة، من شملتهم الدراسة، واستخدمت طريقة العينة العشوائية. |
| **أهم النتائج** | وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع باستثناء التمكين نتيجة غياب عمليات التدريب المرتبطة بموظفي البلدية والاتصال نتيجة غياب الاتصال بين إدارة البلدية والموظفين، ونجاح المؤسسة في تحسين جودة مخرجاتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. |
| **2. دراسة (العامر،2020)** | |
| **أهداف الدراسة** | التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة أربد. |
| **المتغيرات** | المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية أبعاده (الاتصال، الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير)، المتغير التابع أداء الموارد البشرية أبعاده (جودة الخدمات، تحسين قدرات العاملين). |

| | |
|---|---|
| **المنهج والأدوات** | المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. |
| **المجتمع والعينة** | (175) مفردة، من الأفراد العاملين في الإدارات العليا والوسطى في شركة كهرباء محافظة إربد في الأردن محل الدراسة، واستخدم طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة. |
| **أهم النتائج** | وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الاتصال، الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير) على أداء الموارد البشرية بأبعاده (جودة الخدمات، تحسين قدرات العاملين) في شركة كهرباء محافظة إربد. |
| **3. دراسة (دنيا،2019)** | |
| **أهداف الدراسة** | هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود. |
| **المتغيرات** | المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية أبعاده (التزام وقناعة الإدارة العليا، الاستراتيجية، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير)، المتغير التابع تحسين الأداء أبعاده (نموذج الأرباح، جودة الخدمة، رضا العاملين). |
| **المنهج والأدوات** | المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. |
| **المجتمع والعينة** | (135) عامل إداري، من شملتهم الدراسة، واستخدمت العينة العشوائية من مجتمع الدراسة. |
| **أهم النتائج** | يوجد علاقة متوسطة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، هناك تأثير إيجابي لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء المؤسسة، ويتأثر تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة في تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات، الاستراتيجية، والاستعداد للتغيير. |
| **4. دراسة (أرفيس،2018)** | |
| **أهداف الدراسة** | معرفة مدى التأثير الفعلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في الجامعة، ومدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، ومعرفة المؤشرات التي تقيس الأداء المؤسسي في الجامعة، وكذا علاقة المتغيرات الديموغرافية في إختلاف وجهات النظر لدى المبحوثين نحو تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في الجامعة. |
| **المتغيرات** | المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية أبعاده (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، البُعد البشري)، المتغير التابع الأداء المؤسسي أبعاده (الفلسفة والرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية والخدماتية). |
| **المنهج والأدوات** | المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. |
| **المجتمع والعينة** | (40) مفردة من الأساتذة الإداريين، من شملتهم الدراسة، واستخدم طريقة العينة العشوائية. |

| | |
|---|---|
| **أهم النتائج** | يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على (الفلسفة، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية والخدماتية) لدى المؤسسة المدروسة، ويوجد مستوى مقبول للأداء المؤسسي في الجامعة، ولا توجد فروق ذات دالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية. |
| **3-1 الدراسات الأجنبية:** | |
| **1. دراسة (Elapatha،2020)** | |
| **أهداف الدراسة** | تقييم تأثير الجهود الأخيرة لإعادة هندسة العمليات التجارية في الخدمة العامة في سريلانكا. |
| **المتغيرات** | المتغير المستقل إعادة هندسة عمليات الأعمال أبعاده (الإصلاحات الإدارية، الإصلاح التنظيمي، آليات مراقبة الأداء الأفضل)، المتغير التابع تقديم الخدمة العامة. |
| **المنهج والأدوات** | المنهج المسحي الميداني، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. |
| **المجتمع والعينة** | (290) مفردة، ل (29) من الوزارات والإدارات التابعة للحكومة السريلانكية، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة. |
| **أهم النتائج** | تنفيذ الإصلاحات الإدارية جزئياً حيث أعيقت معظم تدابير الإصلاح بسبب عدم الاستقرار السياسي، والإصلاح التنظيمي لم تكن المجالات المستهدفة واضحة، وأدى تنفيذ الإصلاحات إلى حالة من الفوضى ولم ينتج عنها أي تحسن ملحوظ في الأداء، وضوابط الأداء كان تحولاً استراتيجيا كبيراً في فلسفة وهيكل إدارة الخدمة العامة، وقد وجد أن الكفاءة كانت عالية، باستثناء عدد قليل، فإن معظم الوزارات والإدارات لديها القدرة على تحسين الأداء، وكان هناك أوجه قصور كبيرة في الحجم مرتبطة بأداء الوزارات والإدارات التي تعمل في تقديم الخدمات العامة في الدولة. |
| **2. دراسة (Gichanga،2019)** | |
| **أهداف الدراسة** | تحديد تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي لهيئة الإيرادات الكينية (KRA). |
| **المتغيرات** | المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات التجارية أبعاده (استراتيجية العمل، الهيكل التنظيمي، العمليات التشغيلية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات التجارية)، المتغير التابع أداء هيئة الإيرادات الكينية. |
| **المنهج والأدوات** | المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد على الاستبانة والمقابلة والبيانات الثانوية من المجلات والكتب والمواقع الإلكترونية والمقالات الأكاديمية ومجلات مراجعة الأعمال كأداة لجمع البيانات. |

| | |
|---|---|
| **المجتمع والعينة** | (311) موظفاً من مختلف الفئات الإدارية منها (182) إستبانه مستجابه، من السكان المستهدفين في الدراسة هم إدارة (KRA)، واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية. |
| **أهم النتائج** | أبعاد المتغير المستقل لها تأثير إيجابي وهام على أداء هيئة الإيرادات الكينية، والذي يحسن إنتاجية الموظفين، والجودة، ويقلل من التكاليف، والأخطاء، والأوقات، ويزيد من رضا العملاء، ويحسن الكفاءة والفعالية التنظيمية الشاملة، والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف. |

- **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

1. ركزت الدراسة الحالية على موضوع في غاية الأهمية والحداثة، وهو أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
2. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها من الدراسات القليلة في هذا الموضوع التي تدرس مدى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي الخدمي.
3. تتميز الدراسة الحالية بأنها تتناول قياس فعلي لمدى نجاح تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء العاملين في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.
4. تميزت هذه الدراسة بأن الباحثان قام بتطبيقها على وزارة الخدمة المدنية والتأمينات التي لم يسبق تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على تلك المؤسسة من أجل قياس أثر ذلك التطبيق.

**2- الإطار النظري للدراسة:**

**2-1 إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

**2-1-1 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين الأساليب الإدارية الحديثة وتعرف على إنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة في المؤسسات لتحقيق نتائج تحسين جوهرية في المقاييس المعاصرة للأداء مثل الخدمة، والجودة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل (Hammer & Champy,1995). **وتُعرف إجرائياً:** بأنها منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية في الوزارة، من خلال دعم الإدارة العليا وإعادة تصميم البُعد البشري، والبُعد التنظيمي، والبُعد التكنولوجي، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء، ويلبي احتياجات وتطلعات المستفيد، والوزارة، والعاملين فيها.

**2-1-2 أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

1. **دعم الإدارة العليا:** وهي قناعة الإدارة العليا بوزارة الخدمة المدنية بعملية دعم التغيير بشكل رئيسي، من خلال تفويض سُلطات وصلاحيات كافية لإنجاز المهام وتبسيط الإجراءات، وقيامها باتصالات فعالة مع العاملين لتحفيزهم على التغيير، وتشجيعهم على إيجاد حلول مبتكرة تساهم في نجاح إعادة الهندسة.
2. **البُعد البشري:** وهو الاهتمام بالعنصر البشري كمورد أساسي بالوزارة وذلك من خلال توفير برامج تدريبية للموظفين، نظام للحوافز والمكافآت، قيم وثقافة تنظيمية تدعم التغيير الإيجابي، ونظام لاستقطاب الكفاءات.
3. **البُعد التنظيمي:** وهو توفر هيكل تنظيمي رشيق وذلك من خلال سهولة عملية الاتصال الإداري، المرونة تجاه التغيرات التكنولوجية، مراجعة الهيكل بصفة دورية، تجنب الازدواجية والتضارب، أن تكون كافة الأعمال والأنشطة المتشابهة في تقسيم تنظيمي واحد، الاتزان، اللامركزية، وأن تكون مدعمة بأدلة وإجراءات عمل داخلية يتم العمل بموجبها.
4. **البُعد التكنولوجي:** وهو الاهتمام بالعنصر التكنولوجي وذلك من خلال توفر تقنيات وبرامج الحاسوب، توحيد قاعدة البيانات، تقليص العمليات الإدارية، ولتأمين الموظفين من الحصول على البيانات والمعلومات عند طلبها، ولتسهيل سرعة الحصول على المعلومات

الخاصة بالخدمة وتتبع إجراءاتها، ولإعادة التصميم للعمليات الإدارية.

**3-1-2 العناصر الرئيسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية:**

هناك مجموعة من العناصر التي تعتمد عليها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية متمثلة بالآتي (فرج الله،81:2019):

1. أن يكون التغيير أساسي: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، وتبدأ من الصفر ومن دون أي افتراضات راسخة وثوابت مسبقة، وتتجاهل ما هو كائن، وتركز على ما ينبغي أن يكون.
2. أن يكون التغيير جذرياً: يجب أن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذرياً، وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود، فإعادة الهندسة تعني التجديد والابتكار، وليس مجرد تحسين، أو تعديل لأساليب العمل القائمة.
3. أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: فإعادة الهندسة تسعى إلى تحقيق طفرات هائلة، وتحسينات فائقة في الأداء.
4. أن يكون التغيير في العمليات: إذ تركز على العمليات، وليس الأشخاص والإدارات، فتبدأ من استلام الطلب إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة.
5. أن يعتمد على تقنية المعلومات: فهي تستثمر فيها بشكل فعال وتوظيفها للتغيير الجذري.
6. الاعتماد على التفكير الاستقرائي: الذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل، وليس التفكير الاستنتاجي المتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة، والعمل على تحليلها.

## 2-2 الأداء المؤسسي:

### 2-2-1 مفهوم الأداء المؤسسي:

هو عبارة عن المنظومة المتكاملة لنتاج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في المؤسسات في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى تفوقها في العمل ويضاعف من قدرتها على انجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل (فرج الله،45:2012). **وتُعرف إجرائياً:** هي النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات الوزارة ومواردها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وصولاً إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### 2-2-2 أبعاد الأداء المؤسسي:

1. **الكفاءة:** وهي قدرة الوزارة على تقديم خدماتها للمستفيدين بالطريقة الصحيحة، وذلك من خلال تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن، وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات، وقلة عدد الشكاوى المقدمة من المستفيدين، وتحقيق معدلات إنجاز كبيرة من وقت لآخر.
2. **الفاعلية:** وهي قدرة الوزارة على تحقيق أفضل النتائج من خلال رسالتها التي وجدت من أجلها، قياس جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، والعمل على تحسينها بشكل دوري وبما يحقق رضاهم، وسرعة الوصول إلى الأهداف المتوقعة.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 3-1-1 منهج الدراسة:

وبناء على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الارتباطي، حيث سيتم وصف متغيرات الدراسة ومدى ممارستها في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات ودراسة العلاقة فيما بينها وتفسيرها وتحليلها وتقديمها وربطها للوصول إلى استنتاجات تساهم في زيادة المعرفة النظرية.

### 3-1-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء – بالجمهورية اليمنية، وقد تم استثناء شاغلي وظائف الخدمات المعاونة (مراسل، فراش، عامل، سائق) وما في مستواهم لعدم معرفتهم بالموضوع بالقدر الكافي، وبلغ حجم مجتمع الدراسة بعد استبعاد وظائف الخدمات المعاونة (166) فردا، وتم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع

الدراسة، تم توزيع (166) استبانة، وتم استرجاع (142) استبانة من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (85.54%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (8) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي تم استبعادها، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (134) استبانة أي ما نسبته (80.72%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

**3-1-3 أداة الدراسة وخطوات بنائها:**

يُعد الاستبيان أداة من أدوات البحث الاجتماعي التي تساعد عل ضمان موضوعية البيانات المطلوبة إلى حد كبير. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداةٍ رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداةٍ رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

**3-1-4 مقياس أداة الدراسة:**

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل معارض، والرقم (1) للبديل معارض بشدة.

**3-1-5 اختبار التوزيع الطبيعي:**

لغرض التأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لاحتساب قيمة الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد، ووفقاً لـ (Hair et al., 2010, 70, 72) إذا جاءت قيمة كلٍ من الالتواء والتفلطح محصورة بين (+1.96) و (-1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، تعتبر البيانات موزعة طبيعياً، والجدول (2) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

**جدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفلطح**

| محاور الاستبيان | معامل الالتواء (Skewness) | معامل التفلطح (Kurtosis) |
|---|---|---|
| دعم الإدارة العليا | 0.480 | -0.038 |
| البُعد البشري | 0.618 | -0.036 |
| البُعد التنظيمي | -0.044 | -0.370 |
| البُعد التكنولوجي | -0.096 | -0.352 |
| **إجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية** | 0.538 | -0.305 |
| الكفاءة | 0.266 | -0.030 |
| الفاعلية | 0.509 | 0.330 |
| **إجمالي الأداء المؤسسي** | 0.421 | -0.062 |

يتضح من الجدول (2) أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.096) و(+0.618)، كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع الأبعاد بين (-0.370) و(+0.330) أي أنه لا يوجد بُعد تزيد فيه قيمة الالتواء أو التفلطح عن (+1.96) و(-1.96)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

**3-1-6 صدق وثبات أداة الدراسة:**

**3-1-6-1 صدق أداة الدراسة:**

**أ. الصدق الظاهري (صدق المحتوى):**

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في عدد من الجامعات اليمنية ومركز الدراسات والبحوث، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات

المقترحة، بالإضافة إلى حذف أو إضافة بعض الفقرات في ضوء المقترحات المقدمة.

**ب. الصدق البنائي:**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المجال، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة في الجدول(3):

**جدول رقم (3) نتائج معامل الارتباط لمعرفة المصداقية البنائية بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه**

| المتغير | البعد | درجة الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| إعادة هندسة العمليات الإدارية | دعم الإدارة العليا | .793** | 0.000 |
| | البُعد البشري | .808** | 0.000 |
| | البُعد التنظيمي | .771** | 0.000 |
| | البُعد التكنولوجي | .822** | 0.000 |
| الأداء المؤسسي | الكفاءة | .930** | 0.000 |
| | الفاعلية | .944** | 0.000 |

**(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p.≤ 0.01)**

يتضح من الجدول (3) أنَّ جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.771) و(0.944) بشكل عام، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصداقية البنائية للمتغيرات.

**3-1-6-2 اختبار ثبات الأداة:**

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك لأنه مقياس شائع الاستخدام لسهولته ووضوح دلالته، حيث يدل معامل الفا كرونباخ على الموثوقية الداخلية والارتباط الايجابي بين اسئلة الاستبانة (Bougie,& Sekrana, 2016:289)، ويتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-1) وعندما تكون قيمة ألفا قريبة من (1) يكون معامل الثبات عالياً ويقلل من تأثير خطأ القياس على درجات الاختبار(Streiner et al., 2015:9)، ويعتبر معامل ألفا كرونباخ المقياس المستخدم لقياس الثبات، وتعتبر القيم المعيارية لألفا كرونباخ في بحوث العلوم الادارية والانسانية مقبولة عند (0.64) فأكثر (Taber, 2018:1278). وفي الدراسة الحالية تم إجراء اختبار الثبات للتأكد من الاتساق الداخلي لكل متغيرات وأبعاد الدراسة، كما في الجدول (4):

**جدول رقم (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة**

| البعد / المجال | عدد الفقرات | درجة الثبات Alpha | درجة المصداقية $\sqrt{Alpha}$ |
|---|---|---|---|
| دعم الإدارة العليا | 9 | 0.883 | 0.940 |
| البُعد البشري | 9 | 0.848 | 0.921 |
| البُعد التنظيمي | 8 | 0.797 | 0.893 |

| البعد / المجال | عدد الفقرات | درجة الثبات Alpha | درجة المصداقية $\sqrt{Alpha}$ |
|---|---|---|---|
| البُعد التكنولوجي | 9 | 0.869 | 0.932 |
| **إجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية** | **35** | **0.930** | **0.964** |
| الكفاءة | 7 | 0.861 | 0.928 |
| الفاعلية | 7 | 0.894 | 0.946 |
| **إجمالي الأداء المؤسسي** | **14** | **0.926** | **0.962** |
| **الاستبيان بشكل عام** | **49** | **0.955** | **0.977** |

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) جاءت جيدة لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث تراوحت بين (0.797 و0.883) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.893 و0.940)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية (0.930)، وبدرجة مصداقية (0.964)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) جيدة لكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي حيث تراوحت بين (0.861 و0.894) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.928 و0.946)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي متغير الأداء المؤسسي (0.926)، وبدرجة مصداقية (0.962).

وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (الفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.955)، وبدرجة مصداقية (0.977). وهذا يعني أنها جاء بنسبة ثبات مرتفعة، ودرجة مصداقية مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

**4- اختبار فرضيات الدراسة:**

**4-1 اختبار مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار:**

**أ. استقلالية البواقي:**

**جدول رقم (5) استقلالية البواقي (إعادة هندسة العمليات الإدارية، والأداء المؤسسي)**

| Model | Durbin-Watson |
|---|---|
| 1 | 2.16 |

الجدول (5) توضح إحصائية (Durbin-Watson) التي بينت أن البواقي مستقلة عن بعضها البعض، ولا يوجد بينها أي ارتباط حيث كانت قيمة (Watson) = (2.16)، وهي قريبة من (2) وهذا مؤشر أن البواقي غير مرتبطة ببعضها البعض، وبالتالي يمكن القول إن النموذج صالح للاختبار.

**ب. الخطية (Linearity) (العلاقة الخطية إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي):**

وتأتي العلاقة الخطية عندما تكون العلاقة بين المتغيرات تأخذ شكل الخط المستقيم بدلا من المحني، وتفصيل ذلك كالآتي:

جدول رقم (6) العلاقة الخطية إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 30.033 | 4 | 7.508 | 47.005 | .000 |
| البواقي | 20.606 | 129 | 0.160 | | |
| **الاجمالي** | **50.639** | **133** | | | |

يتضح من الجدول (6) أن قيمة (F) للانحراف عن الخطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مبينا أن العلاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي غير خطية.

**ج. اختبار العلاقة الخطية المشتركة (التباين المشترك):**

للتأكيد من عدم وجود مشكلة في التباين المشترك تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وهو تباين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي لا يُمكن أن تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى، وتم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يجب ألا تتجاوز قيمة (VIF) عن (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.20)، والجدول (7) يوضح ذلك:

**جدول رقم (7) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة**

| المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة | العلاقة الخطية الإحصائية | |
|---|---|---|
| | Tolerance نسبة التفاوت | VIF معامل تضخم التباين |
| دعم الإدارة العليا | 0.602 | 1.662 |
| البُعد البشري | 0.611 | 1.636 |
| البُعد التنظيمي | 0.585 | 1.709 |
| البُعد التكنولوجي | 0.520 | 1.924 |

يتضح من الجدول (7) عدم وجود مشكلة التباين المشترك، حيث جاءت أقل قيمة لنسبة التفاوت تساوي (0.520) وهي أكبر من (0.2) كما يتضح أن أكبر قيمة لمعامل تضخم التباين (VIF) تساوي (1.924) وهي أقل من القيمة الافتراضية لوجود مشكلة التباين المشترك المتعدد (10) وبالتالي نثبت فرض خلو المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد، أي لا يوجد تداخل بين أبعاد (إعادة هندسة العمليات الإدارية) في تأثيرها في الأداء المؤسسي، وبالتالي يمكن استخدام اختبار الانحدار المتعدد.

وبالتالي نثبت مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وعلى هذا الأساس تم اختبار الفرضيات كما يأتي:

**4-2 اختبار الفرضية الرئيسة:**

تنص هذه الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (8) يوضح ذلك:

**جدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة**

| R معامل الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | اختبار F | Sig.F مستوى الدلالة | الانحدار β | اختبار T | Sig.T مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.760 | 0.590 | 189.76 | .000 | 0.981 | 13.77 | .000 |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي

في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، فمعامل التحديد $R^2$ يوضح بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.590) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، ما يشير إلى أن (59%) من مستوى الأداء المؤسسي في الوزارة ناتج عن التزام الوزارة بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.981)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الالتزام بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة إلى زيادة بمقدار (98.10%) في مستوى الأداء المؤسسي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (189.76) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على أنه:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.**

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن "رفع مستوى الأداء المؤسسي، والمحافظة عليه يتطلب الالتزام بتطبيق، وممارسة إعادة الهندسة للعمليات الإدارية باعتبارها من المناهج الحديثة التي يمكن أن تسهم في تعزيز قيمتها وتحقيق أهدافها، لأنها تمثل مصدر حقيقي لنجاح المؤسسات، كما تعدّ إعادة الهندسة من المناهج الأساليب الجديدة التي تسهم في زيادة أداء المؤسسة، وتعزز كفاءتها، وفاعليتها على المدى الطويل، وبالتالي يمكن القول إنّه كلما التزمت الوزارة بتطبيق إعادة الهندسة لعملياته كلما زاد أدائها المؤسسي زيادة إيجابية وعلى المدى البعيد.

**وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة اتضح أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة (احمد،2022) والتي بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية، ودراسة (الرحوبي،2019) التي بينت وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري في دائرة الإمداد والتموين العسكري بالجمهورية اليمنية، ودراسة (علي،2018) والتي بينت وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي،، ودراسة (ارفيس،2018) والتي أكدت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في الجامعة، ودراسة (Muema،2018) والتي أكدت أن متغيرات إعادة هندسة العمليات الإدارية أثرت بشكل إيجابي على أداء المشاريع العقارية في نيروبي.**

**4-3 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة:**

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis كما يلي:

**جدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية**

| نص الفرضية الفرعية | R معامل الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | معامل الانحدار B | Beta | قيمةT | مستوى الدلالة Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لدعم الإدارة العليا** في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات | 0.770 | 0.593 | 0.239 | 0.233 | 3.222 | *0.002 |
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للبُعد البشري** في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات | | | 0.198 | 0.216 | 3.010 | *0.003 |
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للبُعد التنظيمي** في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات | | | 0.236 | 0.211 | 2.870 | *0.005 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للبُعد التكنولوجي** في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات | | | 0.313 | 0.299 | 3.838 | *0.000 |

**(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (p.≤ 0.05)**

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) وبين الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، حيث بلغت درجة الارتباط المتعدد (0.770) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2$ البالغة (0.593)، وهذا يعني أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) قادرة على تفسير (59.30%) من الأداء المؤسسي، وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وبالتالي نؤكد قبول الفرضية الرئيسة للدراسة.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.239) وكانت قيمة T (3.222) دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة(100%) في مستوى دعم الإدارة العليا ستؤدي إلى زيادة بمقدار (23.90%) في مستوى الأداء المؤسسي في الوزارة، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة للدراسة والتي تنص على أنه:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.**

ويمكن تفسير وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، إلى أن دعم الإدارة العليا هو الأساس لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كون نجاح التطبيق يعتمد على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية، والإدارة العليا هي القادرة على توفير ذلك، وبالتالي فدعم الإدارة العليا أثر في الأداء المؤسسي.

**وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة اتضح أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة (احمد،2022) والتي تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التزام وقناعة الإدارة العليا" والمتغير التابع "تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين، ودراسة (نصاري،2019) والتي بينت وجود علاقة ارتباط طردية موجبة، التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم الإدارة العليا وتحسين الأداء الإداري في الشركة اليمنية للاتصالات الدولية تيليمن، ودراسة (الرحوبي،2019) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين التزام وقناعة الإدارة العليا والأداء الإداري، أي انه كما زاد التزام وقناعة الإدارة العليا في دائرة الامداد والتمويل العسكري، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى تحسن الأداء الإداري، ودراسة (دنيا،2016) والتي بينت وجود علاقة طردية بين بعد التزام وقناعة الإدارة العليا وتحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال.**

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد البشري في تحقيق الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.198) وكانت قيمة T (3.010) دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من(0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالبُعد البشري ستؤدي إلى زيادة بمقدار (19.80%) في الأداء المؤسسي في الوزارة، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة والتي تنص على أنه:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد البشري في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.**

ويمكن تفسير وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد البشري في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، إلى أهمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية في نجاح المؤسسات، وأن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتمد على مهارات الموارد البشرية وكفاءتهم في تطبيقها، إضافة إلى امتلاك الوزارة القدرات والخبرات البشرية التي لديها ومهارات عالية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على أداء أعمالهم، وبالشكل الذي يعزز من نجاح عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

**وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة اتضح أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة (الجبري،2024) والتي بينت وجود دور ذي دلالة إحصائية للبعد البشري في تحسين الأداء الجمركي في مصلحة الجمارك اليمنية، ودراسة (مسعود،2022) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الإمكانيات البشرية مع قرار اعتماد تخطيط موارد المؤسسات، ودراسة (الجعوري،2020) والتي تشير وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد البشري في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات الصحية الحكومية، ودراسة (محمد،2017) والتي بينت أن المتطلبات البشرية تعتبر أساس العمل في مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية والتي حازت على دلالة لفظية مرتفعة.**

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد التنظيمي في تحقيق الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.236) وكانت قيمة T (2.870) دالة احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالبُعد التنظيمي ستؤدي إلى زيادة بمقدار (23.60%) في الأداء المؤسسي في الوزارة، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة للدراسة والتي تنص على أنه:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد التنظيمي في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.**

ويمكن تفسير وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد التنظيمي في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد بشكل أساسي على إعادة البناء الأساسي للمؤسسة، بالاعتماد على إعادة الهيكلة، وتصميم العمليات الرئيسة، وإعادة تصميم العمليات والسياسات الاستراتيجية والهياكل التنظيمية، لإحداث تغييرات جذرية وسريعة في المؤسسات، وبالتالي ظهر للبُعد التنظيمي تأثير في الأداء المؤسسي.

**وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة اتضح أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة (الجبري،2024) والتي بينت وجود دور ذي دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين الأداء الجمركي في مصلحة الجمارك اليمنية، ودراسة (الجعوري،2020) والتي أكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد التنظيمي في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات الصحية الحكومية، ودراسة (نصاري،2019) والتي أكدت وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين متطلبات الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء الإداري في الشركة اليمنية للإتصالات الدولية تيليمن، ودراسة (الرحوبي،2019) والتي أكدت وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين الهيكل التنظيمي والأداء الإداري، أي أنه إذا تم تطوير الهيكل التنظيمي في دائرة الامداد والتمويل العسكري فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الإداري، ودراسة (Gichanga، 2019) والتي أكدت بُعد الهيكل التنظيمي كان له تأثير إيجابي وهام على أداء هيئة الإيرادات الكينية، الذي يحسن إنتاجية الموظفين ويحسن الكفاءة والفاعلية التنظيمية الشاملة والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ودراسة (Immaculate،2017) والتي أكدت بُعد الهيكل التنظيمي كان له الأثر على أداء مجلس الصيدلة والسموم في كينيا.**

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد التكنولوجي في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.313) وكانت قيمة T (3.838) دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالبُعد

التكنولوجي في الوزارة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (31.3%) في الأداء المؤسسي، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة للدراسة والتي تنص على أنه:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد التكنولوجي في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.**

ويمكن تفسير وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد التكنولوجي في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، إلى أن التكنولوجيا أصبحت تمثل مصدراً أساسياً لتوفير المعلومات، والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أداة مهمة لتصميم عمليات جديدة، وتسريع الأعمال، ولذا كان للبُعد التكنولوجي أثر في الأداء المؤسسي.

**وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة اتضح أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة (الجبري،2024) والتي بينت وجود دور ذي دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحسين الأداء الجمركي في مصلحة الجمارك اليمنية، ودراسة (احمد،2022) والتي تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "تكنولوجيا المعلومات" والمتغير التابع "تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين، ودراسة (الجعوري،2020) والتي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد التكنولوجي في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات الصحية الحكومية، ودراسة (Muema،2018) والتي بينت وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا الذي أثر بشكل إيجابي على أداء المشاريع العقارية في مدينة نيروبي، ودراسة (محمد،2017) والتي تشير إلى درجة الأهمية المرتفعة لتلك المتطلبات التي تضمنها مجال المتطلبات التكنولوجية اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، ودراسة (Immaculate ،2017) والتي بينت بُعد التكنولوجيا كان له الأثر على أداء مجلس الصيدلة والسموم في كينيا، ودراسة (دنيا،2016) والتي بينت وجود علاقة طردية بين بُعد تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال.**

ولترتيب تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، تم توضيحه في الجدول (10) كما يلي:

**جدول رقم (10) ترتيب تأثير عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي**

| البعد | معامل الانحدار B | قيمة T | مستوى الدلالة Sig. | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| دعم الإدارة العليا | 0.239 | 3.222 | 0.002 | 2 |
| البُعد البشري | 0.198 | 3.010 | 0.003 | 4 |
| البُعد التنظيمي | 0.236 | 2.870 | 0.005 | 3 |
| البُعد التكنولوجي | 0.313 | 3.838 | 0.000 | 1 |

يتضح من الجدول (10) أن تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، متفاوت فقد جاء البُعد التكنولوجي الأعلى تأثيراً في الأداء المؤسسي، يليه بُعد دعم الإدارة العليا، يليهما البُعد التنظيمي، فيما جاء البُعد البشري الأقل تأثيراً في الأداء المؤسسي.

## 5- نتائج وتوصيات الدراسة:

### 5-1 النتائج:

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها كالآتي:

1- وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد

التنظيمي، البُعد التكنولوجي) وبين الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (دعم الإدارة العليا، البُعد البشري، البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، وقد جاء البُعد التكنولوجي الأعلى تأثيراً في الأداء المؤسسي، يليه بُعد دعم الإدارة العليا، يليهما البُعد التنظيمي، فيما جاء البُعد البشري الأقل تأثيراً في الأداء المؤسسي.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد البشري في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد التنظيمي في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبُعد التكنولوجي في الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات.

**5-2 التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات أهمها كالآتي:

1- ضرورة الاهتمام بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بكافة مجالاتها، كونها منهجية ملائمة للتعامل مع التغييرات البيئية التي تضمن سلامة سير الأعمال، وتزيد من فرص التميز في الأداء.

2- العمل على زيادة وعي القيادات والعاملين في الوزارة بأهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وكيفية الاستفادة منها في إنجاز الأعمال وتحسين مستوى الأداء، من خلال الندوات العلمية، والورش، والبرامج التدريبية والتوعوية التي تعكس مفاهيم وثقافات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3- ضرورة الاستفادة من العلاقة الإيجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي، وبما يسهم في تعزيز أداء الوزارة وبقائها واستمرارها، عبر تعزيز قدراتها البشرية، والتنظيمية والتكنولوجية وعلى نحو يؤثر ايجابياً في أدائها.

4- إعطاء المزيد من الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الوزارة بدعم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير، ومساعدة العاملين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.

5- الحفاظ على مستوى الاهتمام من قبل الوزارة بالبُعد التكنولوجي، كون تكنولوجيا المعلومات الحديثة أصبحت اليوم العنصر الفعال في نجاح المؤسسات العامة والخاصة، وتعد مصدراً أساسياً من مصادر التفوق والتميز والنجاح في ظل التطور التكنولوجي الهائل والتحديات والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

6- ضرورة وجود رؤية واضحة للتطوير والنهوض بأوضاع قطاع المعلومات وتطوير وتحديث منظومة تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها ومكوناتها.

7- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالبُعد التنظيمي من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بشكل يتناسب مع متطلبات العمل، للحد من تداخل الاختصاصات بين مختلف القطاعات والادارات، ولضمان مواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وتجنب الازدواجية/التضارب في الاختصاصات بين مختلف المستويات التنظيمية للوزارة.

8- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالبُعد البشري لا سيما وهي أقل الأبعاد تحققاً بين بقية الأبعاد، عن طريق تهيئة العاملين للتكيف مع التغييرات الجديدة في العمل، من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة للعاملين.

9- إعطاء المزيد من الاهتمام بالتدريب من خلال تقديم البرامج التدريبية لجميع منتسبي الوزارة بكافة مستوياتهم بحسب حاجاتهم، وتخصصاتهم، لترسيخ المفاهيم الحديثة لديهم، وزيادة كفاءتهم بمهام عملهم، مع قياس الأثر التدريبي بصفة دورية.

10- توصي الدراسة بأن يسعى صناع القرار في الوزارة إلى تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإيجاد التوصيف الوظيفي

لوظائفها التي ستمكنها من تحسين كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

11- ضرورة مراجعة القوانين والنظم وتحديثها بما يتناسب مع خطط وبرامج تطوير نظام الخدمة المدنية، لمواكبة التغييرات والتكنولوجيا المتطورة.

12- إيجاد مناخ يشجع العاملين على التغيير الإيجابي، من خلال العمل على نظام فاعل يضمن عدالة توزيع الحوافز والمكافآت، مبنى على أسس ومعايير وشروط واضحة، مرتبط بكفاءة أداء العامل، لدورها في التأثير في سلوك الأفراد وتشجيعهم على الالتزام وزيادة أدائهم.

13- ضرورة الحرص على تبني دورات تدريبية للموظفين في الوزارة بشكل مستمر على التقنيات الحديثة، وتطبيقاتها بما يتواكب مع التطور المستمر في التقنية الحديثة لتنمية قدراتهم، ومهاراتهم.

14- ضرورة الاهتمام من قبل الوزارة بتحسين مستوى الأداء المؤسسي بجميع أبعاده لاسيما بُعد الفاعلية، كونه الأقل تحققاً على مستوى أبعاد الأداء المؤسسي.

15- إعطاء المزيد من الحرص من قبل الوزارة على خفض عدد ساعات العمل اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية، وضرورة استغلال مواردها بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.

16- الاستثمار في الوقت والمبادرة والسرعة من قبل الوزارة لتنفيذ أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.

**قائمة المراجع:**

**أولاً: المراجع العربية:**

أ. **الكتب:**

1- هامر، مايكل، وشامبي، جيمس (1995) إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة–دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، (ترجمة شمس الدين عثمان) ط1، الشركة العربية للإعلام العلمي–شعاع، القاهرة، مصر.

ب. **الأبحاث والدوريات والمؤتمرات:**

1- أحمد، أحمد حمدان محمد (2022) إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية، مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد الثامن والعشرون، جامعة الفيوم، مصر.

2- تبوك، محمد بن علي مسعود (2016) فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجلة البحوث التجارية، مج (38)، ع (1)، كلية التجارة–جامعة الزقازيق، مصر، ص ص 197–228.

3- العامر، يوسف عبد الله (2020) أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد (5)، العدد (14)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

4- علي، هشام فوزي عباس (2018) دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمخابز القاهرة الكبرى، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج2، ع1، كلية التجارة–جامعة مدينة السادات، مصر، ص ص31–70.

5- فريق التطوير المؤسسي، الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، واقع ومتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي، صنعاء،2022.

6- مسعود، أمحمد سعد (2022) نموذج مقترح لتطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة كوسيلة للهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) لتطوير الموانئ البحرية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية–مجلة علمية محكمة، المجلد (3)، العدد (1).

7- الوحدة التنفيذية الرئيسية، تقرير تحليل الوضع الراهن على مستوى الجهات لوزارة الخدمة المدنية والتأمينات، اليمن، 2020.

ج. **الرسائل والأطروحات العلمية:**

1- أرفيس، سعيدة (2018) تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على الأداء المؤسسي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف – المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

2- الأشول ، محمد عبدالله ( 2023) رؤية مستقبلية لإصلاح نظام الخدمة المدنية في اليمن، مجلة جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا – العدد الثالث أكتوبر 2023

3- الجبري، محمد رشاد (2024) إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الجمركي: دراسة حالة على ديوان عام مصلحة الجمارك اليمنية، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.

4- الجعوري، قحطان (2020) دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات الصحية الحكومية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة سبأ، اليمن.

5- دنيا، بوقبال (2019) دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود – ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

6- الرحوبي، سامي (2019) إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها على الأداء الإداري في المؤسسات العامة: دراسة حالة دائرة الإمداد والتموين العسكري بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.

7- فرج الله، احمد موسى (2012) دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

8- فرج الله، زينب (2019) إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.

9- محمد، عادل سعيد خالد (2017) متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة إب، اليمن.

10- نصاري، يحيى علي (2019) إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة الشركة اليمنية للاتصالات الدولية تيليمن، رسالة ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

11- نعيمة، سايب (2021) إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة موظفو إدارة بلدية برهوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

**أ. الأبحاث والدوريات والرسائل العلمية:**

1- Elapatha, 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, Vol. 6, No. 4, 114.

2- Gichanga, J. K. (2019), Influence of business process re-engineering on performance: a case of Kenya Revenue Authority in Kenya, Master's thesis, University of Nairobi, Kenya.

3- Hair, J. F., Black, W. C., Basin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). New Jersey: Upper Saddle River: Prentice Hall Higher Education.

4- Immaculate, N. C. (2017), Business process reengineering practices and performance of pharmacy and poisons board in Kenya, Master's thesis, Kenyatta University, Kenya.

5- Johnson, Gery, Scholes, Kevan. 2002. Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Prentice Hall International.

6- Muema, K. J. & Gladys, K. (2018), 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, Vol. 1, No. 61, 1026-1040.

7- Narayanan, V. Nath , R. (1993). Organizations Theory : A Strategic Approach, USA. 1st Ed., Richard D. Irwine, Inc.

8- Philippe Lorino,(1998), Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris,.

9- Sekaran, U., & Bougie, R. .(2016) .Research Methods for Business : A Skill-Building Approach (7th edition) Fourth Edition .(Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

10- Streiner, D. L., Norman, G. R., & Cairney, J. (2015). Health measurement scales: a practical guide to their development and use. Oxford University Press, USA.

11- Taber, Keith, S. (2018), The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, Res Sci Educ, 48,1273–1296.