

The reality of business process reengineering at Palestine private university and Gaza private university from the point of view of academics and administrators in both universities

Mahmoud Mohammed Abu Aisha

Faculty of Administration and Finance || Alaqsa University || Palestine

Abstract: This study aims to identify the reality of business process reengineering at Palestine private university and Gaza private university from the point of view of academics and administrators in both universities, and the study applied the analytical survey descriptive method depending on primary and secondary sources of data, and the questionnaire was used as a main tool for collecting data, that questionnaire was distributed over a sample consists of (186) employees of academic and administrative employees who are working at that both universities, and the study revealed that the applying of business process reengineering by Palestine private university and Gaza private university –from point of view of the sample- got total average of (3.91 out of 5) with a large degree of application, and on the level of the four dimensions we find; the dimension of information technology got the highest average (3.98), then total quality standards with an average of (3.90), and third and fourth there exist the two dimensions of the organizational structures and the university operations and both of it with an average of (3.87), and all the dimensions are applied with a large degree, the results also showed that there are no statistically significant differences; at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the respondents' answers about the reality of business process reengineering in the two universities due to the variables (gender, age, educational qualification, job title, place of work, years of experience). Based on the results, the researcher presented a set of recommendations and suggestions; the need for optimal employment of information technology, and keeping abreast of all that is new in the approach of business process reengineering, and benefit from the successful experiences in it, provided that what mentioned before is among the first priorities of the university, and establishing an independent department to continuously reengineer business processes, and remove any obstacle that may face the application of the business process reengineering approach, the researcher also suggests conducting future studies related to identifying the impact of the use of computerized artificial intelligence on the effectiveness of business process reengineering in private Palestinian universities, in addition to trying to build a proposed model for developing the management of the public university in Palestine in light of the approach of business process reengineering.

Keywords: Business process re-engineering, Human resources performance, Palestine private university, Gaza private university.

واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما

محمود محمد أبو عيشة

كلية الإدارة والتمويل || جامعة الأقصى || فلسطين

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي بالاعتماد على المصادر الأولية والثانوية للبيانات، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة بلغت (186) مفردة من الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين بالجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين لإعادة هندسة العمليات الإدارية - من وجهة نظر العينة- حصل على متوسط كلي بلغ (3.91 من 5) أي بدرجة تطبيق (كبيرة) وعلى مستوى الأبعاد الأربعة: حصل بعد تكنولوجيا المعلومات على أعلى متوسط (3.98) ثم معايير الجودة الشاملة بمتوسط (3.90) وثالثاً ورابعاً بعدا الهياكل التنظيمية والعمليات الجامعية وكلاهما بمتوسط (3.87)، وجميع الأبعاد بدرجة تطبيق (كبيرة)، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية: عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعتين تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة). واستناداً للنتائج قدم الباحث جملة من التوصيات والمقترحات: بضرورة التوظيف المثالي لتكنولوجيا المعلومات ومواكبة كل ما هو جديد في منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، والاستفادة من التجارب الناجحة فيه، على أن يكون ما سبق ضمن الأولويات الأولى للجامعة، وإنشاء دائرة مستقلة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل مستمر، وإزالة أي عقبة قد تواجه تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالتعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي المحوسب على فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، بالإضافة إلى محاولة بناء نموذج مقترح لتطوير إدارة الجامعة الحكومية بفلسطين في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، أداء الموارد البشرية، جامعة فلسطين الخاصة، جامعة غزة الخاصة.

المقدمة.

فرض العصر الحالي على جميع المؤسسات (خاصة منظمات الأعمال) الانفتاح على عالمها الخارجي بكافة أبعاده (المحلي، الوطني، الإقليمي والدولي)، ونجم عن هذا الانفتاح أن صارت منظمات الأعمال بيئات خصبة لكل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ونظراً لتتابع تطورات البيئة الخارجية، فقد صارت منظمات الأعمال في سباق نحو تغيير أساليب العمل بصورة متجددة ومستمرة، خاصة أمام التنافسية القوية، حتى يُسمح لها بالبقاء في البيئة التنافسية، ولذلك فقد اعتمدت على أحد أهم الأساليب الإدارية وأكثرها حداثة للوصول إلى تحسين أدائها والتقليل من الوقت والجهد والمال لإنجاز المهام، وهو أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وتعود أفضلية الهندرة كونها الأسلوب الإداري الذي ينتهج التغيير الجذري وإعادة التعديل الكلي للهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والتكنولوجيا المستخدمة ومحتوى الوظيفة، مما يسمح لمنظمات الأعمال بمواكبة متطلبات البيئة الخارجية كثيرة التقلب وبوصولها لتحقيق مستويات جودة عالية (حديدان وخالد، 2021، ص48).

وتُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأنها إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات؛ بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة؛ مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (ديسلر، 2003، ص312).

وقد ظل تطوير الإدارة الجامعية موضع اهتمام الكثير من الدراسات التي تناولت جوانبها المختلفة من خلال تشخيص واقعها وتطويرها وفقاً لمعايير محلية أو دولية، حيث إن الكثير من المنظمات والهيئات الدولية والمحلية قد اهتمت بتطوير التعليم الجامعي، ووضعت معايير تضمن بها جودته، سواء فيما يتعلق بالعملية التعليمية أم الإدارية، وقد أصبحت هذه المعايير مرجعاً رئيساً لتطوير الإدارة الجامعية من خلال الكثير من الدراسات والبحوث في هذا المجال (معيتيق، 2018، ص311).

وفي قطاع غزة؛ تمارس الجامعات الخاصة دورها البارز في مجال التعليم العالي ضمن بيئة تتسم بالتحديث التكنولوجي الدوري والتنافسية العالية، والرغبة المستمرة في الوصول إلى أقصى درجات المثالية في ممارسة رسالتها السامية في تقديم خدمة التعليم العالي، بالإضافة إلى أن تلك الجامعات تعمل ضمن ظروف استثنائية تتمثل في

التحديات السياسية والاقتصادية، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على مدى كفاءة وفعالية العمليات الإدارية التي تمارسها تلك الجامعات الخاصة؛ ما يستدعي ضرورة تدخل أصحاب الشأن لاتخاذ القرارات اللازمة التي تتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية، ما يعني إعادة النظر في أسلوب تنفيذ تلك العمليات الإدارية، بما يضمن إدخال التحسينات المناسبة والممكنة على تلك العمليات، بحيث يصبح بالإمكان ممارسة العمليات الإدارية بطريقة مُجدية.

مشكلة الدراسة:

واجهت الجامعات الفلسطينية مشاكل عديدة؛ حيث أوضح الحجار (2018) أن: جامعة الأقصى تعاني من ضعف في خاصيتي التنافسية وتحمل المخاطر، كما أنها تعاني من ضعف شديد في الاستقلالية، وأن التقدير العام للخصائص الريادية كان ضعيفاً، بالإضافة إلى أن تلك الجامعة تتوفر لديها معوقات كبيرة، كما أشار أبو صاع وآخرون (2019) إلى أن: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية كانت بمستوى مرتفع، وكانت البيروقراطية من أهم المعوقات في العمل الإداري، كما تم ملاحظة ضعف العلاقات الإنسانية داخل حرم الجامعة، وقلة وعي أعضاء هيئة التدريس بثقافة الجودة وأهميتها (الحجار، 2018، ص32؛ أبو صاع وآخرون، 2019، ص82).

ومن الجدير ذكره أن عساف (2021) أوضح أن: هناك صعوبات كثيرة تواجه الجامعات الفلسطينية في مواجهة الأزمات الناجمة عن جائحة كورونا في ظل الأزمات المالية المتراكمة التي تعصف بها، وفي ظل محدودية الممارسات الأكاديمية الإلكترونية التي قيدت أساليب تقييم الطالب، الأمر الذي قد يفضي إلى تراجع في مستوى الخريجين (عساف، 2021، ص21).

وبناءً على ما سبق من مشاكل وعقبات تواجه الجامعات الفلسطينية وجد الباحث أن: هناك ضرورة مُلحة للتعرف على واقع ممارسة الجامعات الخاصة لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لما لهذا المنهج من قدرة على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الجامعات الفلسطينية، وعلى الرغم من أهمية موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال بشكل عام؛ إلا أن البحث والاهتمام بذلك المجال لا يفي بالغرض المطلوب على مستوى الجامعات الخاصة في قطاع غزة، حيث إن الباحث لم يجد - في حدود علمه - دراسات تناولت موضوع واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الخاصة في قطاع غزة، وقد تم التعرف على ذلك من خلال الزيارات الاستطلاعية التي أجراها الباحث، وبالتالي يُمكن توضيح مشكلة الدراسة في محتوى العنوان التالي:

أسئلة البحث:

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فمهما؟ وتنبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع الهياكل التنظيمية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين؟
- 2- ما واقع تكنولوجيا المعلومات في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين؟
- 3- ما واقع العمليات الجامعية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين؟
- 4- ما واقع معايير الجودة الشاملة في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين؟
- 5- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى وجودها لدى جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين، من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في (الهيكل التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، العمليات الجامعية، معايير الجودة الشاملة).
- 3- الكشف عن مدى وجود فروق في استجابات المستطلعة آراؤهم حول موضوع الدراسة، يمكن أن تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية، وتتمثل فيما يلي:
 - تُعطي هذه الدراسة مؤشرات عن أهم آليات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبالتالي يُمكن اعتبارها بمثابة دليل مناسب للتعرف على الآليات الملائمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الخاصة.
 - تتناول هذه الدراسة موضوعاً غاية في الأهمية في الفكر الإداري المعاصر، وهو: "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية"، الأمر الذي أوصت أبحاث علمية بتسليط الضوء عليه بما يساعد في فتح آفاق جديدة لدراسات مستقبلية ذات علاقة.
2. الأهمية العملية وتتمثل فيما يلي:
 - قد تساعد الجامعات محل الدراسة والجامعات الفلسطينية في تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يضمن لها مواكبة التطورات.
 - يتوقع الباحث أن تفيد نتائج الدراسة الجهات العليا في وزارة التربية والتعليم لإلزام الجامعات بإعادة هندسة العمليات الإدارية بالشكل المطلوب، بما يُضيف ميزة تنافسية للجامعات الخاصة؛ مما يخلق صورة ذهنية إيجابية لدى عملاء هذه الجامعات.
 - يأمل الباحث أن تنعكس نتائج الدراسة على مشاريع وبرامج تطويرية يستفيد منها منتسبو الجامعات (من أساتذة وطلبة وإداريين)، وتعود بالنفع المادي والمعنوي عليهم وعلى كافة الجهات ذات العلاقة؛ بتحسين مخرجات منافسة محلياً وعالمياً.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الهيكل التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، العمليات الجامعية، معايير الجودة الشاملة).
- الحد البشري: الموظفين الإداريين والأكاديميين.
- الحد المكاني: جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين في قطاع غزة.
- الحد الزمني: تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة الزمنية (2010-2019م).

مصطلحات الدراسة:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): تنظر هذه الدراسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها: عملية شاملة ومتكاملة تعمل على إحداث تغييرات جوهرية مرغوبة في مختلف مكونات بُنية المنظمة، وذلك من أجل تكوين واقع عملياتي جديد ومُحسَّن؛ بحيث يصبح بالإمكان الارتقاء بمستوى أداء المنظمة كالارتقاء بالجودة، والتكلفة، والخدمة، وكمية الإنتاج.
- كما تُعرّف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "انقلاب على الواقع السائد، وبناء وتصميم جديد شامل بالاعتماد على كيان قائم أصلاً، من أجل تقديم أفضل الخدمات بجودة عالية، وبأقل وقت، وتكلفة مناسبة" (الدليحي، 2005، ص 5).
- الهيكل التنظيمي: هو الهيكل الذي يتكون عادةً من الأنشطة والمهام، التي يتم توزيعها بين العاملين في المؤسسة، والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة مُوجّه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم (موقع ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org/wiki>، بتاريخ 2018/6/5م).
- جامعة فلسطين الخاصة: تعتبر جامعة فلسطين من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وهي مؤسسة أكاديمية خاصة، وقد تم تأسيسها من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص، والطلبة العرب والأجانب بشكل عام، وتحمل جامعة فلسطين على عاتقها رسالة سامية وجلييلة، هي توفير مستوى عصري ورفيع من التعليم الجامعي، عن طريق تهيئة وتحضير بيئة أكاديمية تعليمية تدعمها تقنيات حديثة والإلكترونية متكاملة، ومناهج وضوابط وأنظمة أكاديمية ذات مواصفات عالمية، كما تضمن الجامعة المساعدة والدعم للطلاب؛ لتأمين مستوى عالٍ من التميز والإبداع، وتُولي الجامعة اهتماماً واضحاً للبحث العلمي والمعرفي والتواصل مع حضارات وعلوم العالم؛ لترسيخ قيم المواطنة الصالحة واحترام الغير والتعاون، بما يحقق رفاهية وسعادة البشرية (الموقع الرسمي لجامعة فلسطين، <http://up.edu.ps/ar>، بتاريخ 2019/7/18م).
- جامعة غزة الخاصة: "تعد جامعة غزة جامعة فلسطينية نظامية خاصة، تم تأسيسها في مدينة غزة؛ لتصبح منارة علمية أكاديمية تعمل على تقديم خدماتها الجامعية للمجتمع الفلسطيني، للمساعدة في تطوير المجتمع الفلسطيني علمياً ومهنياً، وتختص الجامعة بالتعليم العالي والبحث العلمي ابتداءً من علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم الإدارية والمالية، وعلوم الاتصال واللغات والترجمة" (الموقع الرسمي لجامعة غزة، <http://gu.edu.ps>، بتاريخ 2019/7/18م).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

مفهوم إعادة الهندسة ظهر للعلن في بداية التسعينيات، وعلى وجه التحديد في عام (1992م)، عندما قام الكاتبان الأمريكيان (جيمس شامبي) و(مايكل هامر) بإطلاق "الهندرة" كعنوان لكتابهما المعروف (هندرة المنظمات)، ومن ذلك الوقت أحدث مفهوم الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث؛ بما يحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة وواضحة إلى إعادة النظر بشكل جذري في جميع الإجراءات والأنشطة والاستراتيجيات، التي قامت عليها الكثير من الشركات والمنظمات، ومن أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم تشجيع العاملين على الإبداع في أعمالهم، والتحرر من قيود التكرار والروتينية والرتابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية مُلمّة؛ تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية معمّقة، وإعادة التصميم الجذري للعمليات

الرئيسية بالمنظمات، وذلك من أجل تحقيق نتائج طموحة مُحسّنة في مقاييس الأداء العصرية، المتمثلة في: الجودة، والخدمة، وسرعة إنجاز العمل، والتكلفة (العتيبي والحمامي، 2004، ص 6).

أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

لا شك أن إقبال المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها وطبيعة عملها على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بزخم، وتحملها لتكاليف مالية، وبذلتها للجهد الكبير؛ يعود للفوائد الكبيرة والمتعددة التي تحصل عليها المنظمات جراء ذلك، وبالتالي يُمكن القول: إن أهمية الهندرة تكمن في تلك الفوائد، حيثُ قام حسين بتحديد هذه الفوائد من خلال تقسيمها إلى أربع مجموعات كما يلي (حسين، 2007، ص ص 34-38):

1. جوانب فنية وتقنية تتعلق بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة ومنها:
 - أ- إنجاز عمليات متكاملة وليست جزئيات بسيطة وصغيرة.
 - ب- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى فرق العمل العملية.
 - ج- الوصول إلى طرق جديدة ومبتكرة للأداء.
 - د- تقليل الفارق الزمني بين خطوات العمل.
 - هـ- السرعة في إنجاز الأعمال.
 - و- توفير وصف دقيق وواضح للعمليات الإدارية الأساسية التي تتم داخل المنظمة.
2. استخدام المعايير الدقيقة والأكثر موضوعية للمنظمة، والتي تهتم بأساليب وطرق العمل والشكل التنظيمي، ومنها:

- أ- التحسين والتطوير في نظم المعلومات، والتطوير في عملية اتخاذ القرارات، والسرعة في التنسيق بين الأنشطة، والتخفيض من الوقت المطلوب؛ لتلبية طلبات العملاء.
- ب- التقليل والاختصار من خطوات العمل، وتخفيض الإجراءات، وتقليل درجة المركزية، وتوسيع صلاحيات العاملين.

3. الجوانب السلوكية المتعلقة بالموظفين ككل (مدراء ورؤساء) ومنها:
 - أ- تحسين مهارات الموظفين وإشباع حاجاتهم، وإيجاد البيئة الأساسية للتدريب الإداري، والعمل على استثمار الموارد البشرية، وتعديل دور المدير من مشرف إلى مدرب.
 - ب- شعور الموظفين بتبادل المنافع بينهم وبين مؤسستهم التي يعملون لصالحها، وازدياد درجة التنافس بينهم؛ من أجل بلوغ الأهداف واستمرار تطوّرهم وتقديمهم.
 - ج- إحساس الموظف بالأهمية نتيجة تنوع وتعدد مهاراته وقدرته على إنجاز أعمال متنوعة والعمل على المبادأة في تقديم الأفكار الجديدة للعمل.

- د- تحسين الأداء الجماعي من خلال انتشار التعاون وزيادة مستوى الرضا لدى العملاء.
- هـ- رفع الروح المعنوية للموظفين وإشباع حاجة اثبات الذات المتعلقة بهم.
4. بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية، التي تجمع أعضاء المنظمة على مبادئ وقيم معينة:
 - أ- ضمان إتاحة الفرصة لإيجاد قادة مؤثرين للمؤسسة، وتهيئة المؤسسة لأحداث المستقبل.
 - ب- إعطاء المؤسسة المقدرة على مواكبة التغيرات الحادثة وتحديات العالم المتغيرة باستمرار.
 - ج- مكافأة الموظفين المبدعين وتحفيزهم، وضمان نشر روح المنافسة والرغبة في التفوق.
 - د- توطین اتجاهات وقيم العمل البناءة، واندماج مهارات الرؤساء مع المرؤوسين.

هـ- تشجيع الإبداع والابتكار، وتحسين الأداء، وتنمية روح المسؤولية، والعمل على نشر روح الفريق والعمل التعاوني الجماعي.

خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

يوجد هناك مجموعة من الخصائص لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه الخصائص كما يلي (السلطان، 2002، ص 120):

1. تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات لبرامجها.
2. الهندرة تقوم على انتقاد مهام المراجعة والرقابة بشكلها التقليدي الضخم غير المبرر، وذلك انطلاقاً من قناعتها بأن تكلفتها الاقتصادية أكبر من قيمة مردوداتها.
3. تتميز الهندرة بأنها تنطلق من التشكيك في منطق وشرعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً، دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل انفرادي، من منطلق أن العملية كلها تحتاج إلى تغيير، أو إعادة بناء أو إلغاء.
4. تركز الهندرة على النتائج كمخرجات، وتركز على إشباع حاجات العميل الخارجي والداخلي للمؤسسة.
5. تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة هيكلة وتنظيم العمل على أساس العملية ككل، بعكس النظريات الإدارية التقليدية التي تعمل على تقسيم العمل إلى مجموعات، يقوم بها مجموعة من الموظفين.
6. ينصب اهتمام الهندرة على العمليات الإدارية وليس على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب النظم الإدارية التقليدية.
7. تهتم الهندرة بإعادة تصميم أنظمة العمل الأساسية للمنظمة، ولا تهتم بالإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها تقليدياً.
8. تتميز مشاريع الهندرة بأنها طموحة بشكل فائق، حيث يُلاحظ على مبادئها ومفاهيمها التركيز على عبارات "إعادة تصميم كلي"، "التغيير الجذري"، "بناء أساسي"، "تحسينات جوهرية"، فهي لا تقف عند التحسين في النوعية، بل إنها لا تنظر إليه.
9. عملية الهندرة تبدأ دائماً من نقطة الصفر، فهي بطبيعتها أداة لإعادة التصميم والبناء من الجذور.

واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة فلسطين:

تعمل جامعة فلسطين على مراجعة جميع العمليات الإدارية والأكاديمية التي تقوم بها بشكل دوري؛ وذلك من أجل الوقوف على العمليات التي تُعاني من مشاكل وصعوبات في تنفيذها، بحيث يتم إعادة النظر في آليات وتفصيل عملها، ومن ثم العمل على إعادة تصميمها من أجل تحسينها وتطويرها بالشكل الذي يحقق مصلحة الجامعة ويضمن الجودة فيها، ومن أجل تحقيق كل ما سبق؛ فإن الجامعة تعمل على ما يلي (الموقع الرسمي لجامعة فلسطين، <http://up.edu.ps/ar>، بتاريخ 2019/7/18م):

1. وضع السياسة العامة لتقويم الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعة، وإدارة عملية التقييم، وتحليل النتائج وتقديم التوصيات للجهات ذات العلاقة.
2. إدارة عملية التقييم الذاتي للكليات والبرامج الأكاديمية بالجامعة وفقاً لدليل هيئة الجودة والنوعية.
3. متابعة التقويم الخارجي والاعتماد المؤسسي والبرامجي للجامعة وكلياتها المختلفة.
4. تطوير وتطبيق نظام الجودة الشاملة (ISO9001) على الدوائر والأقسام بالجامعة.
5. الإشراف على جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من الجامعة للطلبة والمجتمع، من خلال بوابة الجامعة للأنظمة الإلكترونية.

6. إدارة عملية إعداد وتطوير الخطط الأكاديمية للبرامج القائمة في الكليات؛ بما يتوافق مع أحدث العلوم في مجالها ووفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
7. إعداد ومتابعة ملفات الاعتماد الأكاديمي للبرامج الجديدة بالجامعة؛ لضمان النوعية في التخصصات الجديدة التي تسعى الجامعة لتزويد سوق العمل بها.
8. تقويم العملية التعليمية من خلال قياس مؤشرات الأداء لمداخلتها، وعملياتها، ونواتجها، ويشمل ذلك: هيئة التدريس، والعاملين، والطلاب، والبرامج، والخريجين ... إلخ.
9. قياس مدى تحقيق المخرجات المتوقعة لبرامج الجامعة المختلفة ومدى رضى الجهات ذات العلاقة عنها.

واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة غزة:

تؤمن جامعة غزة بمدى أهمية ضمان جودة الخدمات الأكاديمية التي ترفد المجتمع بها، ومن هذا المنطلق فإن جامعة غزة تعمل على المراجعة المستمرة لعملياتها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية على حدٍ سواء، حيث تقوم بتحديد أي العمليات التي يتخللها مشكلات أو صعوبات في التنفيذ، ومن ثم إعادة تصميمها من أجل تحسينها وتطويرها بالشكل الأمثل وبالشكل الذي يضمن أفضل مستويات الجودة الأكاديمية والإدارية، ولضمان تحقق ما سبق فإن جامعة غزة تعمل على ما يلي (الموقع الرسمي لجامعة غزة، <http://gu.edu.ps>، بتاريخ 2019/7/18م):

1. رسم السياسة العامة للجودة في جامعة غزة، والإشراف على تنفيذها، ودعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيقها.
2. إعداد البرامج الأكاديمية الجديدة في جامعة غزة وتنسيقها وتقديمها للاعتماد.
3. متابعة عمليات التقييم (الداخلي والخارجي) للبرامج الأكاديمية، والتقييم المؤسسي.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية للأكاديميين والإداريين في الجامعة، ووضع أنشطة تنفيذية لها.
5. الاهتمام بشكاوى الطلاب واقتراحاتهم ومتابعتها مع الجهات المعنية في الجامعة.
6. إعداد التقارير الدورية والسنوية.
7. التحفيز من خلال مكافأة الفرق والأفراد في تطبيق الجودة.
8. التعاون مع الجهات المعنية والمطبقة للجودة في التعليم محلياً وإقليمياً ودولياً.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة: خطاب وخيال (2020): هدفت إلى دراسة إطار مقترح لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية، كما تهدف أيضاً إلى دراسة واقع جودة الخدمة التعليمية في المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بدمياط الجديدة، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لعينة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين وذلك لصغر حجم المجتمع البالغ حجمه (158) مفردة، وقد تم استهداف عينة من الطلاب حجمها (1546) طالب، توصلت الدراسة إلى أن هناك اتجاه مقبول وفوق المتوسط لأبعاد إعادة هندسة العمليات لدى العاملين بالمعهد، وهذه الأبعاد هي: (التغيير الأساسي، التغيير الجذري، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات)، كما يوجد اتجاه مقبول وفوق المتوسط لجودة الخدمة التعليمية لدى طلاب المعهد، حيث تمثلت مؤشرات جودة الخدمة التعليمية في المؤشرات التالية: (الجوانب الملموسة للخدمة، سرعة الاستجابة، الثقة والأمان، التعاطف)، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات على

أبعاد جودة الخدمة التعليمية منفردة بالمعهد محل الدراسة، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات مجتمعة على المقياس الكلي لجودة الخدمة التعليمية بالمعهد محل البحث.

- دراسة: برباخ (2019): هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي وجودة إجراء العمل، والتعرف على طبيعة العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وجودة إجراء العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تطبيق الدراسة على مجتمع من أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، وتم استهداف عينة عشوائية تبلغ (43) استاذاً من أصل (121) استاذ. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الهيكل التنظيمي وجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة.

- دراسة: الثبتي (2017): هدفت إلى الكشف عن واقع العمليات الإدارية التالية: (التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب) بجامعة تبوك في السعودية، وآليات تطويرها في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استهداف عينة حجمها (328) موظفاً من الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية. توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة حول واقع العمليات الإدارية، وجاءت بدرجة عالية حول آليات تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

- دراسة: عساف (2017): هدفت إلى التعرف على مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استهداف عينة حجمها (95) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية كانت عند وزن نسبي (73.4%)؛ حيث جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، والبشرية في المرتبة الثانية، والإدارية في المرتبة الثالثة، والتقنية في المرتبة الأخيرة.

- دراسة: علي (2017): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين في سوريا وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التعليمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استهداف عينة حجمها (380) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام كل مجال من مجالات العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقويم، الرقابة، التطبيق، اتخاذ القرار) وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، حصلت على تقدير منخفض.

- دراسة: إبراهيم وصالح (2016): هدفت إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بإدارات رعاية الطلاب في جامعة الزقازيق بمصر عن طريق التعرف على واقع العمليات الإدارية من خلال: نظم المعلومات، والتركيز على الاستفادة وفريق العمل، والتحسين المستمر، والتركيز على العمليات، والتعليم والتدريب، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة والسجلات الرسمية لإدارة شئون العاملين من أجل جمع البيانات، وتم استهداف عينة حجمها (130) موظفاً بإدارات رعاية الطلاب. وأهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة هي: وجود نظام معلومات متكامل من البيانات عن الطلاب الممارسين للأنشطة الطلابية، ولا يتوافر شبكة معلومات للعاملين، ولا يتم استخدام شبكة الإنترنت في الاتصالات الداخلية والخارجية، ولا يتم تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتم القيام بالبحوث الاجتماعية للتغلب على المشاكل التي تواجه الطلاب، ولا تراعي الإدارة مواعيد المحاضرات والامتحانات عند التخطيط لبرامج الأنشطة، وتُعد اجتماعات دورية بين القيادة العليا والعاملين للتعرف على مشكلاتهم، ولا توجد فرص متاحة لتبادل المعلومات والآراء مع الرؤساء والقيادة العليا بالجامعة، ولا يتم تشكيل فرق لعمل تصورات معينة عن جودة الأداء، ويتم إعداد تقرير سنوي عن الأداء الكامل بالإدارة، وتوجد برامج تدريبية لنشر ثقافة الجودة، ولا يوجد معايير لجودة برامج الأنشطة الطلابية بالجامعة، ولا يتم عمل دراسات عن كيفية تحسين مستوى العاملين. ويوجد مسؤوليات واضحة لكل وظيفة من وظائف الهيكل الإداري، وتحدد الإدارة الميزانية التي تحتاجها الأنشطة الطلابية سنوياً، ولا يوجد نظام رقابي مالي، ولا يتم تدريب العاملين بما يتناسب مع الاحتياجات الوظيفية.

- دراسة: (Omidi & Khoshtinat, 2016)، هدفت إلى التعرف على أثر العوامل التقنية والبشرية والثقافة التنظيمية على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الخطوط الجوية الإيرانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبأسلوب الحصر الشامل تم استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ حجمه (312) موظفاً في الخطوط الجوية الإيرانية. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التقنية (إدارة العمليات، إدارة التغيير) تُؤثر إيجابياً على تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الخطوط الجوية الإيرانية، وأن العوامل البشرية تُؤثر على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن الثقافة التنظيمية (إشراك الأفراد، التكامل، التوافق) تلطف من تأثير العوامل البشرية على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- دراسة: (Akbaba & Altındag, 2016)، هدفت إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمناخ التنظيمي، ورأس المال النفسي في الشركات المملوكة للعائلات التي تقع في الجانب الأناضولي من إسطنبول بتركيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم استهداف عينة حجمها (310) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمناخ التنظيمي، ورأس المال النفسي؛ يُؤثرون على أداء الشركة بشكل إيجابي، إلا أنه قد لوحظ أن المناخ التنظيمي ورأس المال النفسي لهما درجة تأثير أكبر من إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الشركة، حيث إن ما يلي يبرر ما سبق: تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية غير واسعة الانتشار بشكل كافٍ في دولة الدراسة - تركيا- حتى تاريخ إعداد الدراسة، كما أن مدراء الشركات لا يرغبون بتحمل المخاطر التي قد تتبع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- دراسة: (Rinaldi et al, 2015)، هدفت إلى اقتراح استراتيجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية لبلدية حكومية تقع في شمال إيطاليا، ومن ثمّ العمل على إعادة تصميم العمليات الداخلية للمؤسسات الحكومية الإيطالية من أجل تحسين أداءها، استخدمت الدراسة المنهج البنائي القائم على أساس رسم خرائط مفصّلة، وقد تمّ جمع البيانات المطلوبة من خلال قاعدة بيانات محوسبة ومن خلال الملاحظة المباشرة للعمليات، ومن ثمّ تمّ تصميم نموذج محاكاة لدعم آلية إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تم استخدام نموذج المحاكاة ذلك؛ من أجل تقييم الأداء للمؤسسات الحكومية الإيطالية، ومن أجل التحقق من مدى حصول تحسين في أداء تلك المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء للإدارة المستهدفة ليس بالمستوى المطلوب، ويوجد إمكانية لتحسين مستوى أداء تلك الإدارة الإيطالية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبإمكان المؤسسات

الحكومية الإيطالية تقديم نفس خدماتها تقريباً من خلال القيام باستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية وتقليل أعداد الموظفين العاملين فيها.

مناقشة الدراسات السابقة وتوضيح مدى استفادة هذه الدراسة منها:

لقد تبين من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تشمل الدراسات العربية والأجنبية، بأن الاهتمام بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الكبيرة، التي يشهدها العالم؛ يحقق فوائد عظيمة ولا معة لمنظمات الأعمال من خلال تبني أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتم التوصل من خلال العرض السابق إلى تحديد أهم جوانب الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، وهي كالآتي:

- 1- من خلال الهدف: اتفقت الدراسة إجمالاً مع معظم الدراسات السابقة من حيث مناقشة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، واختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث أن هذه الدراسة تطرقت لمعرفة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فهما، بينما لم تتطرق الدراسات السابقة لمعرفة ذلك الواقع، حيث هذا الشيء يُضفي أهمية على موضوع هذه الدراسة، ويُلاحظ أن الدراسات السابقة تتحدث عن:
 - أ- دراسة إطار مقترح لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية، ودراسة واقع جودة الخدمة التعليمية في المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بدمياط الجديدة.
 - ب- التعرف على طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة.
 - ج- الكشف عن واقع العمليات الإدارية التالية: (التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب) بجامعة تبوك في السعودية، وآليات تطويرها في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية.
 - د- التعرف على مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية.
 - هـ- التعرف على درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين في سوريا وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التعليمية.
 - و- إعادة هندسة العمليات الإدارية بإدارات رعاية الطلاب في جامعة الزقازيق بمصر.
 - ز- التعرف على أثر العوامل التقنية والبشرية والثقافة التنظيمية على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الخطوط الجوية الإيرانية.
 - ح- التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمناخ التنظيمي، ورأس المال النفسي في الشركات المملوكة للعائلات التي تقع في الجانب الأناضولي من إسطنبول بتركيا.
 - ط- اقتراح استراتيجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية لبلدية حكومية تقع في شمال إيطاليا.
- 2- من خلال المنهج: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي فضلاً عن المنهج الإحصائي، حيث اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي، واختلفت مع دراسة (Rinaldi et al, 2015) التي استخدمت المنهج البنائي، واختلفت أيضاً مع دراسة (خطاب وخيال، 2020) التي استخدمت المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي.

- 3- من خلال أداة جمع البيانات: اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات مع اختلاف في المحاور والمجالات، حيث تم توزيع الاستبانة بشكل شخصي، واختلفت مع دراسة (Rinaldi et al, 2015) التي تم جمع البيانات لها من خلال قاعدة بيانات محوسبة ومن خلال الملاحظة المباشرة، كما اختلفت مع دراسة (Akbaba & Altındag, 2016) التي تم توزيع الاستبانة فيها من خلال التوزيع الشخصي والتوزيع من خلال الإنترنت.
- 4- من خلال المجتمع والعينة: تنوعت الدراسات السابقة في انتقاء واختيار مؤسسات ومنظمات الأعمال؛ مثل: المؤسسات الحكومية والخاصة، المؤسسات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة، مؤسسات التعليم بأشكالها، مؤسسات الطيران الجوي؛ حيث إن دلاً هذا على شيء فإنه يدل على أن الهندرة تمثل محور اهتمام واسع وعالمي، وأنها قابلة للتطبيق في معظم أشكال العمليات إن لم يكن كلها؛ لما لها من فوائدٍ عظيمةٍ، ولُوحظ أن مجتمع الدراسة في أغلب الدراسات السابقة يتكون من العاملين في تلك المؤسسات على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وأن في بعض الدراسات السابقة، تم استهداف جميع مفردات المجتمع بأسلوب الحصر الشامل، مثل: دراسة (إبراهيم وصالح، 2016) ودراسة (Omidi & Khoshtinat, 2016) ودراسة (Akbaba & Altındag, 2016) ودراسة (خطاب وخيال، 2020)، أما عينة الدراسة لبعض الدراسات السابقة، فقد تم أخذها من مجتمع الدراسة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، مثل: دراسة (علي، 2017) ودراسة (عساف، 2017) ودراسة (الثبيتي، 2017) ودراسة (برياخ، 2019)، وبالنظر إلى هذه الدراسة فإنه يُلاحظ أنها استهدفت جميع مفردات مجتمع جامعة غزة بالحصر الشامل، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة الموضحة أعلاه، التي استهدفت جميع مفردات المجتمع، أيضاً يُلاحظ على هذه الدراسة أنها قامت بأخذ عينة من مجتمع موظفي جامعة فلسطين بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. وهذا يتفق مع الدراسات السابقة الموضحة أعلاه التي أخذت عينة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية.

ما يميز هذه الدراسة (الفجوة البحثية):

تحتل منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية منزلة ساحرة ومميزة جداً كأسلوب للارتقاء بالعمل المؤسسي، من منطلق أن تلك المنهجية تعمل على تصويب الثغرات في أداء الأنشطة الإدارية، بما يساهم في تبسيط أداء المهام الإدارية والتقليل من وقت انجازها والتقليل من تكلفة تنفيذها وأدائها ضمن معايير الجودة، وهو الأمر الذي يعمل على تعزيز وجود المنظمة وصمودها، وبالتالي تحقيق النجاحات المستمرة. وبالاطلاع على الدراسات السابقة وفي - حدود علم الباحث - لم يتم التطرق لواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين في قطاع غزة، وهنا تكمن الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة، والتي يتمنى الباحث من خلالها أن تنسجم هذه الدراسة بالتميز كونها تتناول قطاعاً حيويًا ومحوريًا في المجتمع الفلسطيني؛ وهو قطاع التعليم العالي الخاص الذي يرفد المجتمع بالتخصصات اللازمة لاستقراره وتقدمه ورفاهيته.

3- منهج الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها تم استخدام المنهج التاريخي في دراسة التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي؛ والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين وجامعة غزة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة والمسعى الوظيفي:

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة والمسعى الوظيفي

جامعة غزة		جامعة فلسطين	
عدد الأكاديميين	عدد الإداريين	عدد الأكاديميين	عدد الإداريين
20	24	112	106
المجموع		المجموع	
44		218	
مجموع الموظفين في كلتا الجامعتين			
262			

المصدر: الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة، 2018م

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع موظفي جامعة غزة البالغ عددهم (44) موظفاً بأسلوب المسح الشامل، وذلك لصغر حجم مجتمع موظفي جامعة غزة، بالإضافة إلى أن عينة الدراسة تتكون من (142) موظفاً من إجمالي عدد الموظفين في جامعة فلسطين، حيث إن العينة المأخوذة من مجتمع جامعة فلسطين هي عينة عشوائية طبقية حسب المسعى الوظيفي، وبالتالي قد تم استهداف (73) موظفاً أكاديمياً وتم استهداف (69) موظفاً إدارياً، وبذلك يكون العدد الإجمالي لعينة الدراسة هو (186) موظفاً من الجامعتين محل الدراسة، وتم توزيع (204) استبانة وتم استرداد (186) استبانة بنسبة (91.17%).

وصف عينة الدراسة:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس- العمر- المؤهل- المسعى الوظيفي- سنوات الخبرة).

م	المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %	م	المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	126	67.7	4	المسمى الوظيفي	أكاديمي	93	50.0
		أنثى	60	32.3			إداري	93	50.0
		المجموع	186	100.0			المجموع	186	100.0
2	العمر	أقل من 30 سنة	66	35.5	3	المؤهل العلمي	دبلوم	22	11.8
		من 30-39 سنة	83	44.6			بكالوريوس	85	45.7
		من 40-49 سنة	24	12.9			دراسات عليا	79	42.5
		50 سنة فأكثر	13	7.0			المجموع	186	100.0
5	مكان العمل	المجموع	186	100.0	6	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	76	40.9
		جامعة فلسطين	142	76.3			من 6-9	75	40.3
		جامعة غزة	44	23.7			19-10 سنة	29	15.6
		المجموع	186	100.0			20 سنة فأكثر	6	3.2
						المجموع	186	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي، 2018م

يتضح من جدول رقم (2) أن غالبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة (67.7%)، بينما بلغت نسبة الإناث (32.3%)، ويُمكن تفسير النسب السابقة على أساس أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع يميل بشكل أكبر إلى إعطاء الذكر مهمة العمل والإنفاق على شؤون الأسرة، كما أنه يُلاحظ على نسبة الذكور السابقة أنها تتقارب مع ما جاء في تقرير مسح القوى العاملة في قطاع غزة بفلسطين، حيثُ حسب ذلك التقرير: فإن نسبة الذكور العاملين في قطاع غزة بفلسطين هو (64.1%)، مع العلم أن هذه الدراسة مجالها المكاني هو قطاع غزة بفلسطين (موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - مسح القوى العاملة، <http://www.pcbs.gov.ps>، بتاريخ 2018/6/8م).

وتدل النتائج السابقة أيضاً على التنوع في أعمار المبحوثين، مما يعني أن الدراسة حصلت على آراء فئات عمرية مختلفة؛ بما يُعزز من جودة النتائج، كما أن التنوع السابق والواضح في الفئات العمرية إن دل على شيء فإنه يدل على توظيف جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين لأي شخص بغض النظر عن عمره، طالما أن هذا الشخص سيكون بمثابة دعامة قوية سواء في العمل الأكاديمي أو العمل الإداري.

كما يُلاحظ أن حملة شهادات الدراسات العليا يُتمثلون نسبة عالية (42.5%) بالمقارنة مع بقية النسب، وهذا يُمكن تفسيره على أساس أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة تقوم بطبيعة الأمر بتوظيف موظفين أكاديميين من حملة شهادات الدراسات العليا كشرط أساس، كما يُلاحظ أن نسبة حملة البكالوريوس هي نسبة عالية (45.7%)، وهذا يعود إلى أن غالبية الموظفين الإداريين بجامعتي فلسطين وغزة الخاصتين يتم توظيفهم على أساس حصولهم على شهادة البكالوريوس كشرط أساسي.

أيضاً من الملاحظ تساوي نسبة الموظفين الأكاديميين مع نسبة الموظفين الإداريين، وهو ما يدل على أن جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تعملان على توظيف موظفين أكاديميين بعدد مساوي أو مقارب للموظفين الإداريين الذين يتم توظيفهم على اعتبار أن نهضة هذه الجامعات يكون من خلال جهود الموظفين الإداريين والأكاديميين على حدٍ سواء.

ويُمكن تفسير أن نسبة العاملين في جامعة فلسطين (76.3%) هي أكبر من نسبة العاملين في جامعة غزة (23.7%) على أساس أن فكرة إنشاء جامعة فلسطين كانت في عام (2003)، بينما فكرة إنشاء جامعة غزة كانت في عام (2005)؛ حيثُ نلاحظ أن إنشاء جامعة فلسطين قد سبق إنشاء جامعة غزة بسنتين، وهذا يترتب عليه أن يكون عدد الطلبة في جامعة فلسطين أعلى من عدد الطلبة في جامعة غزة، حيث ما سبق يبرر أن عدد الموظفين في جامعة فلسطين يجب أن يكون أعلى من عدد الموظفين في جامعة غزة (الموقع الرسمي لجامعة فلسطين، <http://up.edu.ps/ar>، بتاريخ 2019/7/18م) و(الموقع الرسمي لجامعة غزة، <http://gu.edu.ps>، بتاريخ 2019/7/18م).

ويُلاحظ على نسب سنوات الخبرة أنها تخص سنوات خبرة متنوعة ومختلفة، مما يعني أن جامعتي فلسطين وغزة تحتويان على مزيج جيد من الموظفين أصحاب الخبرات المختلفة؛ بما يُعزز من جودة العمل في تلك الجامعات الخاصة، كما يُلاحظ أيضاً على تلك النسب أن أعلاها هو (40.9%) وهذه النسبة تُمثل الموظفين أصحاب الخبرة التي هي أقل من (5) سنوات، وما يبرر تلك النسبة الأعلى مقارنةً ببقية النسب أن كلاً من جامعة فلسطين وجامعة غزة هما جامعتان حديثتا النشأة نسبياً.

أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد استبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات حول " واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فهما"، وقد تكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسين، القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة)، والتي تفيد في التعرف على خصائص عينة الدراسة. والقسم الثاني: وهو عبارة عن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه الأبعاد هي: الهياكل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والعمليات الجامعية، ومعايير الجودة الشاملة؛ حيث تكوّنت جميع تلك الأبعاد من (52) عبارة.

صدق أداة الدراسة:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري": قد تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية، حيث طلب منهم الباحث إبداء الرأي بمدى صدق عبارات الاستبانة وصلاحيتها، وإدخال التعديلات اللازمة التي يرونها من وجهة نظرهم، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

بغرض اختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي والثبات للاستبانة، ومن ثم التحقق من صلاحية استخدامها قام الباحث بتوزيع استبانات بطريقة مُيسّرة على عينة استطلاعية من الموظفين بالجامعتين حجمها (30) موظفاً، بواقع استبانة واحدة لكل موظف، وبعد جمع البيانات وتحليلها، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للْبُعْد الذي تنتمي إليه، قد تبين أنّ معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، والقيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05)، وبذلك تعد عبارات كل بُعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي: تبين أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05)، وبذلك تُعدُّ جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

جدول (3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) على مستوى الأبعاد الأربعة والكلي

م	البُعد	عدد العبارات	معاملات الثبات
1	الهياكل التنظيمية	14	0.911
2	تكنولوجيا المعلومات	15	0.925
3	العمليات الجامعية	12	0.842
4	معايير الجودة الشاملة	11	0.938
	الثبات الكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية	52	0.966

تبعاً لما ورد في جدول رقم (3)؛ فإنه قد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل (ألفا كرونباخ)، وتتراوح قيمة معامل (ألفا كرونباخ) ما بين (0-1)، وكلما اقتربت من الواحد دلّت على وجود ثباتٍ عالٍ،

وكلما اقتربت من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات. وكما تشير النتائج إلى أنّ قيمة معامل (ألفا كرونباخ) مرتفعة لإجمالي الاستبانة، حيث بلغت (0.966)، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، ويكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الوزن النسبي المعياري:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكوّن من خمس درجات (1-5) لتحديد أهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك لقياس استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات الاستبانة. وقد اختار الباحث التدرج (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) للاستجابة، وكلما اقتربت الإجابة من (موافق بشدة) دلّ ذلك على الموافقة المرتفعة على ما ورد في العبارة المعنية.

كما تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، وقيمة اختبار (T)؛ لمعرفة درجة الموافقة على عبارات الاستبانة، والجدول التالي يوضح المحك المعتمد في الدراسة:

جدول (4): المحك المعتمد في الدراسة

التقدير اللفظي للتطبيق	درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منعدم	غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
ضعيف جداً	غير موافق	من 37% - 52%	من 1.81 - 2.60
متوسط	محايد	من 53% - 68%	من 2.61 - 3.40
كبير	موافق	من 69% - 84%	من 3.41 - 4.20
كبير جداً	موافق بشدة	من 85% - 100%	من 4.21 - 5

Source: (Ozen, 2012, pp 6-23)

4- عرض النتائج ومناقشتها.

تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى الأبعاد الرئيسة والكلية للأداة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى التطبيق
2	تكنولوجيا المعلومات	3.98	0.52	79.70	1	كبير
4	معايير الجودة الشاملة	3.90	0.70	78.04	2	كبير
1	الهيكل التنظيمية	3.87	0.59	77.45	3	كبير
3	العمليات الجامعية	3.87	0.64	77.39	4	كبير
	إعادة هندسة العمليات الإدارية ككل	3.91	0.53	78.21		كبير

من الجدول رقم (5) يُمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية ككل يساوي (3.91)، أي أن الوزن النسبي (78.21%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشكل عام من قبل أفراد العينة على أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبالتالي يكون أفراد العينة قد أوضحوا أنه يتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل مناسب إلى حدٍ ما.

أما النتائج المتعلقة بالاستجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة موضحة في الجداول التالية:

1. النتائج المتعلقة بالبعد الأول "الهيكل التنظيمية":

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد الهيكل التنظيمية

مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	واقع التطبيق
1	تعكس تفاصيل الهيكل التنظيمي للجامعة سعي الجامعة نحو تحقيق أهدافها المنشودة.	4.15	0.76	83.01	1	كبير
2	يتم في الجامعة محاسبة الموظف عن الأخطاء التي يرتكبها عندما يقوم بتنفيذ عملية معينة.	4.08	0.72	81.51	2	كبير
3	تنسجم أهداف العمليات الجامعية في الجامعة بالوضوح.	4.04	0.82	80.76	3	كبير
4	تتاح الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز العمليات الجامعية في الجامعة.	4.02	0.72	80.32	4	كبير
10	يوجد آليات اتصال فعالة بين مختلف مكونات الجامعة.	3.96	0.76	79.13	5	كبير
14	يتوفر في الجامعة جميع الإدارات والأقسام اللازمة.	3.94	0.90	78.70	6	كبير
11	يوجد وصف وظيفي لوظيفة الموظف في الجامعة.	3.87	0.94	77.42	7	كبير
8	يتوفر في الجامعة كادر وظيفي يكفي لأداء جميع مهامها.	3.84	0.93	76.88	8	كبير
9	يتم التنسيق بالشكل الأمثل بين مختلف مكونات الجامعة.	3.82	0.79	76.43	9	كبير
6	تتلاءم وظيفة الموظف في الجامعة مع مؤهلاته وقدراته.	3.81	0.94	76.24	10	كبير
12	يملك الموظف في الجامعة معرفة كاملة لكافة تفاصيل وظيفته.	3.74	0.99	74.86	11	كبير
7	يمارس الموظفون في الجامعة صلاحياتهم بشكل مثالي.	3.70	0.96	74.09	12	كبير
13	يتم تعيين الموظفين في الجامعة من خلال آليات واضحة وسليمة.	3.67	1.00	73.33	13	كبير
5	تقوم الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ قرارها عندما يتطلب الموقف إشراكهم.	3.59	1.01	71.85	14	كبير
	المتوسط الكلي للبعد	3.87	0.59	77.45		كبير

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي، 2018م

من جدول رقم (6) يُمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي لبُعد "الهيكل التنظيمية" يساوي (3.87): أي أن الوزن النسبي (77.45%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشكل عام من قبل أفراد العينة على عبارات هذا

البُعد، وبالتالي يكون أفراد العينة قد أوضحوا وجود هياكل تنظيمية مناسبة إلى حدٍ ما، والنتيجة السابقة تتطابق مع واقع الهياكل التنظيمية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين؛ حيث نجد أن تفاصيل الهيكل التنظيمي للجامعة تعكس بشكل كبير سعي الجامعة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كما يتم بشكل كبير في الجامعة محاسبة الموظف عن الأخطاء التي يرتكبها عندما يقوم بتنفيذ عملية معينة، وتتسم أهداف العمليات الجامعية في الجامعة بالوضوح بشكل كبير، وأيضاً تُتاح الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز العمليات الجامعية بشكل كبير في الجامعة، بالإضافة إلى مجموعة من الدلائل الأخرى المستقاة من الجدول السابق التي تؤكد النتيجة المُشار إليها سابقاً.

2. النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني "تكنولوجيا المعلومات":

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد تكنولوجيا المعلومات

مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	واقع التطبيق
2	يُمكن للموظف في الجامعة إنجاز أعماله باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.18	0.66	83.66	1	كبير
14	توفر الجامعة جميع أشكال العتاد المادي الحاسوبي اللازم لأداء العمل؛ مثل توفير: لوحات المفاتيح، شاشات العرض، أجهزة الصوت، أجهزة (LCD) وغيرها.	4.16	0.83	83.12	2	كبير
11	تتصل فروع الجامعة إلكترونياً بالمركز الرئيس للجامعة.	4.15	0.76	83.03	3	كبير
7	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة على خفض الوقت والجهد اللازمين لأداء العمل.	4.14	0.75	82.81	4	كبير
5	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة على الاستفادة القصوى من المعلومات الجامعية.	4.12	0.76	82.37	5	كبير
6	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة الوصول إلى المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.	4.05	0.83	81.08	6	كبير
4	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة على زيادة درجة التعاون بين فرق العمل التي تتولى تنفيذ العمليات الجامعية.	4.05	0.76	81.08	7	كبير
8	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة في الحصول على المعلومات أينما يتم احتياجها وفي أي وقت.	4.02	0.81	80.43	8	كبير
9	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة على إنجاز الأعمال الجامعية المعقدة في الوقت المحدد.	3.99	0.77	79.78	9	كبير
10	توفر الجامعة جميع البرامج الحاسوبية اللازمة لأداء العمل.	3.96	0.80	79.25	10	كبير
15	يتسم العتاد المادي الحاسوبي الذي توفره الجامعة بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.	3.96	0.82	79.14	11	كبير
13	تتسم البرامج الحاسوبية المستخدمة بالجامعة بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.	3.89	0.90	77.73	12	كبير
12	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة على القيام بتنفيذ مهام معينة من أماكن أخرى غير الجامعة مثل البيت.	3.74	1.00	74.73	13	كبير

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	واقع التطبيق
3	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة على التقليل من العمليات الرقابية.	3.69	1.02	73.87	14	كبير
1	تقلل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة من خطوات تنفيذ العمليات الجامعية.	3.67	1.09	73.33	15	كبير
	المتوسط الكلي للبعد	3.98	0.52	79.70		كبير

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي، 2018م

من جدول رقم (7) يُمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي للبعد "تكنولوجيا المعلومات" يساوي (3.98)؛ أي أن الوزن النسبي (79.70%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشكل عام من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وبالتالي يكون أفراد العينة قد أوضحوا وجود قدرات تكنولوجيا معلوماتية عالية إلى حد ما، والنتيجة السابقة تتطابق مع واقع تكنولوجيا المعلومات في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين، حيث نجد أنه بشكل كبير يُمكن للموظف في الجامعة إنجاز أعماله باستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما توفر الجامعة بشكل كبير جميع أشكال العتاد المادي الحاسوبي اللازم لأداء العمل، وبشكل كبير تتصل فروع الجامعة إلكترونياً بالمركز الرئيس للجامعة، وأيضاً تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالجامعة بشكل كبير على خفض الوقت والجهد اللازمين لأداء العمل، بالإضافة إلى مجموعة من الدلائل الأخرى المستقاة من الجدول السابق التي تؤكد النتيجة المشار إليها سابقاً.

3. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "العمليات الجامعية":

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بعد العمليات الجامعية

مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	واقع التطبيق
6	تقوم الجامعة بالحفاظ على سرية البيانات الخاصة بالمستفيد.	4.07	0.88	81.31	1	كبير
4	تتعامل الجامعة مع شكاوى المستفيد بجدية ومهنية.	3.97	0.91	79.46	2	كبير
1	يتم ترجمة توقعات المستفيد إلى مواصفات. ويتم إنجاز هذه المواصفات من خلال العمليات الجامعية التي تقدمها الجامعة.	3.97	0.77	79.35	3	كبير
7	تقوم الجامعة بتقديم نفس مستوى الخدمة في كل ساعة من ساعات الدوام.	3.93	0.93	78.59	4	كبير
12	تعمل مخرجات العمليات الجامعية على تلبية الاحتياجات الجامعية.	3.89	0.82	77.85	5	كبير
5	يتم تقديم الخدمات الجامعية للمستفيد بتكلفة مالية معقولة.	3.88	0.85	77.51	6	كبير
3	يتم إنجاز معاملات المستفيد بشكل خالي من الأخطاء عند تعامله مع الجامعة.	3.86	0.85	77.19	7	كبير
2	يحصل المستفيد عند تعامله مع الجامعة على خدمات كاملة غير منقوصة.	3.84	0.82	76.76	8	كبير
11	يتم في الجامعة استغراق وقت مناسب لإنجاز العمليات الجامعية.	3.82	0.89	76.32	9	كبير
10	يتم في الجامعة إنجاز العمليات الجامعية بصورة بسيطة غير	3.80	0.88	75.98	10	كبير

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	واقع التطبيق
	معقدة.					
8	يقوم الموظف في الجامعة بأداء العمليات الجامعية بدون مواجهة أي مشاكل.	3.78	0.92	75.57	11	كبير
9	ينجز الموظف في الجامعة العملية الجامعية بأقل جهد.	3.66	0.92	73.23	12	كبير
	المتوسط الكلي للبعد	3.87	0.64	77.39		كبير

من جدول رقم (8) يُمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي للبعد "العمليات الجامعية" يساوي (3.87)؛ أي أن الوزن النسبي (77.39%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشكل عام من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وبالتالي يكون أفراد العينة قد أوضحوا أن العمليات الجامعية تتمتع بالصحة والفاعلية إلى حد ما، والنتيجة السابقة تتطابق مع واقع العمليات الجامعية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين، حيث نجد أن الجامعة تقوم بشكل كبير بالحفاظ على سرية البيانات الخاصة بالمستفيد، كما تتعامل الجامعة مع شكاوى المستفيد بجدية ومهنية بشكل كبير، ويتم بشكل كبير ترجمة توقعات المستفيد إلى مواصفات، ويتم إنجاز هذه المواصفات من خلال العمليات الجامعية التي تقدمها الجامعة، وتقوم الجامعة بشكل كبير بتقديم نفس مستوى الخدمة في كل ساعة من ساعات الدوام، بالإضافة إلى مجموعة من الدلائل الأخرى المستقاة من الجدول السابق التي تؤكد النتيجة المشار إليها سابقاً.

4. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "معايير الجودة الشاملة":

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بعد معايير الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	واقع التطبيق
1	تعمل الجامعة على التحسين المستمر في كافة الخدمات الجامعية.	4.17	0.78	83.35	1	كبير
3	تخصص الجامعة الوقت والدعم اللأزمين للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.	4.11	0.91	82.26	2	كبير
11	تهدف الجامعة بشكل مستمر إلى خفض تكلفة إنجاز العمليات الجامعية.	3.97	0.88	79.46	3	كبير
7	يوجد في الجامعة أساليب متقدمة لتقييم أوضاع العملاء، مثل أن يتم استخدام أساليب متقدمة لتقييم الإنجاز الأكاديمي للطلاب.	3.89	0.91	77.74	4	كبير
6	يوجد في الجامعة أساليب حديثة لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة.	3.89	0.87	77.73	5	كبير
5	تستطيع الجامعة التمييز بين العاملين حسب (المؤهلات، القدرات، المهارات).	3.86	0.93	77.20	6	كبير
8	تقوم الجامعة بإجراء تقييم لأدائها الكلي بشكل دوري.	3.85	0.92	76.99	7	كبير
10	تستخدم الجامعة نظاماً رقابياً يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية.	3.83	0.93	76.63	8	كبير
2	تحرص الجامعة على تدريب رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين أداء العمليات الجامعية.	3.81	0.96	76.13	9	كبير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	واقع التطبيق
4	تسعى الجامعة إلى بث روح الولاء والانتماء لدى العاملين بالجامعة.	3.78	0.95	75.59	10	كبير
9	يوجد في الجامعة خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات.	3.76	0.89	75.16	11	كبير
	المتوسط الكلي لجميع عبارات البُعد	3.90	0.70	78.04		كبير

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي، 2018م

من جدول رقم (9) يُمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي لبُعد "معايير الجودة الشاملة" يساوي (3.90): أي أن الوزن النسبي (78.04%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشكل عام من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البُعد، وبالتالي يكون أفراد العينة قد أوضحوا أنه يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة بشكل مناسب إلى حد ما، والنتيجة السابقة تتطابق مع واقع معايير الجودة الشاملة في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين، حيث نجد أن الجامعة تعمل بشكل كبير على التحسين المستمر في كافة الخدمات الجامعية، كما تُخصص الجامعة بشكل كبير الوقت والدعم اللّازمين للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين، وتهدف الجامعة بشكل كبير ومستمر إلى خفض تكلفة إنجاز العمليات الجامعية، وأيضاً يوجد بشكل كبير في الجامعة أساليب متقدمة لتقييم أوضاع العملاء، بالإضافة إلى مجموعة من الدلائل الأخرى المستفاد من الجدول السابق التي تؤكد النتيجة المُشار إليها سابقاً.

5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين؛ حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى الجنس.

جدول (10): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسطات	درجات الحرية	قيمة T	القيمة (Sig.)
الهيكل التنظيمية	ذكر	126	3.88	184	0.357	0.722
	أنثى	60	3.85			
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	126	4.01	184	0.904	0.367
	أنثى	60	3.93			
العمليات الجامعية	ذكر	126	3.87	184	-0.034	0.973
	أنثى	60	3.87			
معايير الجودة الشاملة	ذكر	126	3.90	184	0.068	0.946
	أنثى	60	3.90			

المجال	الجنس	العدد	المتوسطات	درجات الحرية	قيمة T	القيمة (Sig.)
إعادة هندسة العمليات الإدارية	ذكر	126	3.92	184	0.376	0.708
	أنثى	60	3.89			

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" والمتعلقة بإجمالي مجال "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (0.708) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يُمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين؛ حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى الجنس.

• الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين؛

حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى العمر.

جدول (11): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص الفروق تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	المتوسطات			القيمة الاحتمالية (Sig.)
					أقل من 30 سنة	من 30-39 سنة	40 فأكثر	
الهيكل التنظيمية	بين المجموعات	0.781	2	0.390	3.92	3.89	3.74	0.328
	داخل المجموعات	63.783	183	0.349				
	المجموع	64.564	185					
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	0.362	2	0.181	3.96	4.03	3.92	0.519
	داخل المجموعات	50.216	183	0.274				
	المجموع	50.578	185					
العمليات الجامعية	بين المجموعات	0.546	2	0.273	3.84	3.93	3.80	0.519
	داخل المجموعات	75.891	183	0.415				
	المجموع	76.437	185					
معايير الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.302	2	0.151	3.91	3.93	3.82	0.737
	داخل المجموعات	90.341	183	0.494				
	المجموع	90.643	185					
إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	0.391	2	0.195	3.91	3.95	3.83	0.498
	داخل المجموعات	51.065	183	0.279				
	المجموع	51.456	185					

يتبين من النتائج في الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" والمتعلقة بإجمالي مجال "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (0.498) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يُمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى العمر.

- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين؛ حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى المؤهل العلمي.
- جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة (Sig.)	قيمة F	المتوسطات			متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم					
0.796	0.228	3.84	3.89	3.91	0.080	2	0.161	بين المجموعات	الهيكل التنظيمية
					0.352	183	64.403	داخل المجموعات	
						185	64.564	المجموع	
0.529	0.638	3.94	4.03	3.98	0.175	2	0.350	بين المجموعات	تكنولوجيا المعلومات
					0.274	183	50.227	داخل المجموعات	
						185	50.578	المجموع	
0.394	0.937	3.85	3.84	4.05	0.387	2	0.774	بين المجموعات	العمليات الجامعية
					0.413	183	75.662	داخل المجموعات	
						185	76.437	المجموع	
0.673	0.397	3.91	3.87	4.02	0.196	2	0.392	بين المجموعات	معايير الجودة الشاملة
					0.493	183	90.251	داخل المجموعات	
						185	90.643	المجموع	
0.733	0.311	3.88	3.92	3.98	0.087	2	0.174	بين المجموعات	إعادة هندسة العمليات الإدارية
					0.280	183	51.282	داخل المجموعات	
					0.080	185	51.456	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي، 2018م

من النتائج الموضحة في جدول رقم (12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" والمتعلقة بإجمالي مجال "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (0.733) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يُمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى المؤهل العلمي.

- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين؛ حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى المسى الوظيفي.

جدول (13): نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين" - المسى الوظيفي

الاحتمالية (Sig.)	قيمة T	درجات الحرية	المتوسطات	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.782	0.278	184	3.88	93	أكاديمي	الهيكل التنظيمية
			3.86	93	إداري	

الاحتمالية (.Sig)	قيمة T	درجات الحرية	المتوسطات	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.797	-0.258	184	3.97	93	أكاديمي	تكنولوجيا المعلومات
			3.99	93	إداري	
0.181	-1.343	184	3.81	93	أكاديمي	العمليات الجامعية
			3.93	93	إداري	
0.859	-0.178	184	3.89	93	أكاديمي	معايير الجودة الشاملة
			3.91	93	إداري	
0.682	-0.410	184	3.89	93	أكاديمي	إعادة هندسة العمليات الإدارية
			3.93	93	إداري	

يتبين من النتائج في الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" والمتعلقة بإجمالي مجال "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (0.682)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يُمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين؛ حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

• الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين؛ حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى مكان العمل.

جدول (14): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - مكان العمل

القيمة (.Sig)	قيمة T	درجات الحرية	المتوسطات	الانحراف المعياري	حجم العينة	مكان العمل	المجال
0.656	-	184	3.86	0.59	142	جامعة فلسطين	الهياكل التنظيمية
			3.91	0.60	44	جامعة غزة	
0.597	0.529	184	4.00	0.52	142	جامعة فلسطين	تكنولوجيا المعلومات
			3.95	0.53	44	جامعة غزة	
0.434	-	184	3.85	0.68	142	جامعة فلسطين	العمليات الجامعية
			3.94	0.52	44	جامعة غزة	
0.643	0.464	184	3.92	0.71	142	جامعة فلسطين	معايير الجودة الشاملة
			3.86	0.68	44	جامعة غزة	
0.940	-	184	3.91	0.54	142	جامعة فلسطين	إعادة هندسة العمليات الإدارية
			3.92	0.51	44	جامعة غزة	

يتبين من النتائج في الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" والمتعلقة بإجمالي مجال "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (0.940)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وبذلك يُمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين؛ حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى مكان العمل.

• الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين؛ حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة F	المتوسطات			متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
		10 فأكثر	9- 5 سنوات	أقل من 5					
0.481	0.735	3.77	3.87	3.92	0.257	2	0.515	بين المجموعات	الهيكل التنظيمية
					0.350	183	64.049	داخل المجموعات	
						185	64.564	المجموع	
0.958	0.043	3.99	3.97	4.00	0.012	2	0.024	بين المجموعات	تكنولوجيا المعلومات
					0.276	183	50.554	داخل المجموعات	
						185	50.578	المجموع	
0.806	0.216	3.81	3.90	3.87	0.090	2	0.180	بين المجموعات	العمليات الجامعية
					0.417	183	76.257	داخل المجموعات	
						185	76.437	المجموع	
0.501	0.694	3.80	3.89	3.96	0.341	2	0.682	بين المجموعات	معايير الجودة الشاملة
					0.492	183	89.961	داخل المجموعات	
						185	90.643	المجموع	
0.700	0.357	3.85	3.91	3.94	0.100	2	0.200	بين المجموعات	إعادة هندسة العمليات الإدارية
					0.280	183	51.256	داخل المجموعات	
						185	51.456	المجموع	

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" والمتعلقة بإجمالي مجال "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (0.700)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يُمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين؛ حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى إلى سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج:

1. لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخبرة).
2. هناك موافقة بشكل عام من قبل أفراد العينة على محور إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويعني ذلك أن جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين تُطبّقان إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل مناسب، حيث هناك موافقة على بُعد تكنولوجيا المعلومات؛ ما يعني أن تلك الجامعتين تتمتعان بقدرات تكنولوجية معلوماتية عالية، وقد حصل هذا البُعد على المرتبة الأولى من حيث الموافقة، كما أن هناك موافقة على بُعد معايير الجودة الشاملة؛ ما يعني أن تلك الجامعتين تُطبّقان معايير الجودة الشاملة بشكل مناسب، وقد حصل هذا البُعد على المرتبة الثانية من حيث الموافقة، كما أن هناك موافقة على بُعد الهياكل التنظيمية؛ ما يعني أن تلك الجامعتين تتمتعان بهياكل تنظيمية مناسبة، وقد حصل هذا البُعد على المرتبة الثالثة من حيث الموافقة، وأيضاً هناك موافقة على بُعد العمليات الجامعية؛ ما يعني أن تلك الجامعتين تتمتعان بعمليات جامعية ذات صحة وفاعلية، وقد حصل هذا البُعد على المرتبة الرابعة من حيث الموافقة.
3. من أهم النتائج المتعلقة باستجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة أن تفاصيل الهيكل التنظيمي للجامعة تعكس سعي الجامعة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كما يتم في الجامعة محاسبة الموظف عن الأخطاء التي يرتكبها عندما يقوم بتنفيذ عملية معينة، ويُمكن للموظف في الجامعة إنجاز أعماله باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتوفر الجامعة جميع أشكال العتاد المادي الحاسوبي اللازم لأداء العمل؛ مثل توفير: لوحات المفاتيح، شاشات العرض، أجهزة الصوت، أجهزة (LCD) وغيرها، كما تقوم الجامعة بالحفاظ على سرية البيانات الخاصة بالمستفيد، وتتعامل الجامعة مع شكاوى المستفيد بجدية ومهنية، وأيضاً تعمل الجامعة على التحسين المستمر في كافة الخدمات الجامعية، وتخصص الجامعة الوقت والدعم اللازمين للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.

التوصيات والمقترحات.

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية يوصي الباحث ويقترح ما يلي:
1. يجب أن تقوم الجامعة بالتوظيف المثالي لتكنولوجيا المعلومات على وجه التحديد، مع التركيز على استخدام الذكاء الاصطناعي؛ وذلك لما لها من أثر عميق في إعادة هندسة العمليات الإدارية، بما يعود بالمنفعة على الجامعة ككل.
 2. على الجامعة أن تواكب كل ما هو جديد في منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، والاستفادة من التجارب الناجحة فيه، مع الالتزام بإدراج ذلك المنهج ضمن الأولويات الأولى للجامعة، والعمل على تعزيز مفهوم ذلك المنهج بين العاملين؛ لما لهذا المنهج من فائدة عظيمة تعود على مختلف جوانب العمل.
 3. يجب على إدارة الجامعة أن تُنشأ دائرة مستقلة، بحيث يعمل بها موظفون أكفاء ويكون مجال عمل هذه الدائرة مُنصب على إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل مستمر، وذلك بما يضمن دوام وجود أفضل آليات العمل في مختلف مجالات عمل الجامعة.
 4. على الجامعة أن تسعى بشكل دائم لإزالة أي عقبة قد تواجه تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

5. من المستحسن أن تقوم الجامعة بابتعاث مجموعة من الموظفين إلى جامعات مرموقة وذات خبرة عميقة وفعالة في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ وذلك من أجل اكتساب الخبرات اللازمة للحصول على أفضل النتائج عند تطبيق ذلك المنهج.
6. يجب أن تقوم الجامعة بتخصيص الموازنات المالية الكافية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل كامل.
7. على الجامعة أن تقوم بتطبيق تلك التصورات المقترحة التي قامت دراسات علمية باقتراحها وإثبات فعاليتها؛ من أجل تطبيقها في الجامعات، وذلك في إطار إعادة هندسة العمليات الإدارية.
8. ضرورة قيام المسؤولين عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة بالعمل على إيجاد الآليات التي تقلل من مقاومة العاملين؛ للتغيير وتشجيعهم على الابتكار والابداع، بما يساهم في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
9. من الجيد أن تقوم الجامعة باستغلال الفرص التمويلية التي يقدمها برنامج ايراسموس بلس الأوروبي والذي من خلاله تستطيع الجامعات الحصول على تمويل لتنفيذ أفكار ابداعية تتعلق بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك بالتعاون مع مؤسسات تعليم عالي أوروبية وفلسطينية وعربية بما يساهم في الحصول على أفضل الأفكار التعاونية.
10. كما يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية في المواضيع الآتية:
 - أ- أثر استخدام الذكاء الاصطناعي المحوسب على فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
 - ب- نموذج مقترح لتطوير إدارة الجامعة الحكومية بفلسطين في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو صاع، جعفر؛ ووهبي، ديانا؛ وكلوب، محمد (2019)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء، المجلد 2، العدد 1، ص ص81-90.
- برباخ، رابع (2019)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، مجلة الابداع الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 10، العدد 2، ص ص410-396.
- الثبتي، محمد (2017)، تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة رابطة التربويين العرب، العدد 82، ص ص325-366.
- جامعة غزة (2019): من نحن، الموقع الرسمي لجامعة غزة، <http://gu.edu.ps>، بتاريخ 2019/7/18م.
- جامعة فلسطين (2019): عن الجامعة، الموقع الرسمي لجامعة فلسطين، <http://up.edu.ps/ar>، بتاريخ 2019/7/18م.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2018): مسح القوى العاملة، موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، <http://www.pcbs.gov.ps>، بتاريخ 2018/6/8م.

- الحجار، رائد (2018)، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية، المجلة التربوية، المجلد 33، العدد 129، ص ص 321-376.
- حديدان، صبرينة؛ وخالد، أسماء (2021)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، العدد 5، ص ص 47-57.
- حسيني، إبراهيم؛ وصالح، محمد (2016)، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق على ضوء معايير إدارة الجودة، مجلة بحوث التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، المجلد 55، العدد 101، ص ص 120-140.
- خطاب، أحمد؛ وخيال، أمجد (2020)، إطار مقترح لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد 27، العدد 125، ص ص 158-119.
- الدليمي، رضا (2005)، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.
- ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، الرياض: دارالمريخ للنشر.
- سلامة، حسين (2007)، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- السلطان، فهد (2002)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض: مطابع الخالد.
- العتيبي، سعد، والحمامي، راشد (2004)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام: عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عساف، محمود (2017)، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 10، العدد 30، ص ص 104-124.
- عساف، محمود (2021)، تقييم دور الجامعات الفلسطينية في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، المجلد 5، العدد 4، ص ص 1-23.
- معيتيق، مصطفى (2018)، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير إدارة جامعة مصراتة: كلية التربية نموذجاً، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، المجلد 1، العدد 11، ص ص 310-329.
- نايفة، علي (2017)، ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، اتحاد الجامعات العربية، المجلد 15، العدد 2، ص ص 199-242.
- ويكيبيديا (2018): النظام المؤسسي، موقع ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org/wiki>، بتاريخ 2018/6/5م.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Akbaba, O. & Altindag, E. (2016), The effects of reengineering, organizational climate and psychological capital on the firm performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Amsterdam, Vol 235, pp 320–331.

- Omidi, A. & Khoshtinat, B. (2016), Factors affecting the implementation of business process reengineering: taking into account the moderating role of organizational culture (Case Study: Iran Air), *Procedia Economics and Finance*, Amsterdam, Vol 36, pp 425–432.
- Ozen, G. et. al. (2012), Determination of the employment status of graduates of recreation department, *The Online Journal of Recreation and Sport*, Turkey, Vol 1, No 2, pp 6-23.
- Rinaldi, M. et. al. (2015), Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study, *Business Process Management Journal*, Yorkshire, Vol 21, No 2, pp 419–462.