

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة
هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"
دراسة حالة: الجامعة الإسلامية- غزة

إعداد الباحث

إسماعيل عبدالله محمد قاسم

إشراف

الأستاذ الدكتور ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول
على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

شعبان، ١٤٣٠هـ.

أغسطس، ٢٠٠٩م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة، آية 11

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَسْتَعِينَهُ

حديث شريف

إهداء

- إلى حبيبي وسيدي رسول الله محمد ﷺ.
- إلى من برضاها أوفق ولغيرها بعد الله لا أسعى..
- والدتي الغالية... رمز المحبة والعطاء من كانت لي روضاً كريماً وحصناً دافئاً.
- والدي الغالي... من أضاء دربي نحو مستقبلي وبث النور في جوانحي.
- إلى أخواني وأخواتي الأعتاء ... ربيع حياتي ومن أحيأ بجسور محبتهم.
- إلى شريكة حياتي وأم فلذة أكبادي ... إلى من شاركتني أفراحي وأتراحي.
- إلى أسرانا البواسل في سجون الاحتلال... وخاصة أخي الأسير أكرم فك الله أسرهم جميعاً.

- إلى شهداء فلسطين الأبرار... وخاصة شهداء معركة الفرقان.
- إلى أساتذتي الكرام... من تلقيت عنهم العلم.
- إلى أصدقائي وأحبابي الذين ساندوني في إعداد هذه الدراسة.
- إلى العاملين في وحدة الجودة الإدارية.. وفرق التميز بالجامعة الإسلامية- غزة.
- إلى جامعتي التي أعطتني الكثير

إلى كل من غرس شجرة .. أو بذر بذرة .. أو أضاء شمعة ..

لتنتبت كرامة وتبني حرية وتحيا أمة

"ليحق الحق .. ويبطل الباطل .. ولو كره الكافرون"

إليهم جميعاً أتقدم بهذا العمل المتواضع

الباحث



شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذا البحث المتواضع، ويسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الذي أنار لي سبل العلم والإبداع ... وفتح أمامي أبواب المعرفة وانتقلت من معينه المتدفق إلى الأستاذ الدكتور الفاضل/ ماجد محمد الفراء.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/ يوسف حسين عاشور، والدكتور / محمد إبراهيم المدهون لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث...

وأقدم بالشكر الجزيل إلى كل أخ ساعدني وزودني بالتوجيه والتدقيق والآراء والإعداد العلمي والمنهجي والى الأخوة في فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة..... مما كان له كبير الأثر الواضح والجلي على ما تم إنجازه ...

كما اشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث...

والشكر موصول إلى كلية التجارة وأساتذتها الكرام وأسأل الله أن يحفظهم ويبارك فيهم جهودهم الكريمة من أجل خدمة مسيرة العلم والارتقاء بالجامعة الإسلامية للإمام ...

والله الموفق لما فيه الخير السداد ،،،

إسماعيل عبدالله قاسم
"أبو حمزة"

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	
	صفحة العنوان	
أ	آية قرآن وحديث شريف	
ب	الإهداء	
ج	شكر وتقدير	
د	قائمة المحتويات	
و	قائمة الجداول	
ز	قائمة الأشكال والرسوم البيانية	
ز	قائمة الملاحق	
ح	ملخص الرسالة	
ط	Abstract	

الفصل الأول مقدمة البحث والدراسات السابقة		
٢	مقدمة	١.١
٣	مشكلة الدراسة	١.٢
٤	متغيرات الدراسة	١.٣
٤	أهداف الدراسة	١.٤
٥	فرضيات الدراسة	١.٥
٥	أهمية الدراسة	١.٦
٦	الدراسات السابقة	
١٠	التعقيب على الدراسات السابقة	١.٧

الفصل الثاني الإطار النظري		
١٣	المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية	
١٤	تمهيد	١.١.٢
١٦	أهداف إعادة هندسة العمليات	٢.١.٢
١٧	المبادئ التي تقوم عليها الهندرة	٣.١.٢
١٧	النقاط الرئيسية للتطبيق الهندرة	٤.١.٢
١٨	خصائص الهندرة وركائزها	٥.١.٢
١٩	طريقة عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية	٦.١.٢
٢٠	إعادة تصميم العمليات نقطة الارتكاز في إعادة البناء	٧.١.٢
٢١	المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة	٨.١.٢
٢٢	مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية	٩.١.٢
٢٣	التغيرات التي تحدثها الهندرة في بيئة العمل	١٠.١.٢

٢٨	مستويات إعادة هندسة العمليات	١١.١.٢
٢٩	فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات	١٢.١.٢
٣٠	الأخطاء الشائعة والمتوقعة	١٣.١.٢

٣١	المبحث الثاني: الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية	
٣٢	البُعد التنظيمي	١.٢.٢
٣٢	أهمية عنصر التنظيم	١.١.٢.٢
٣٣	إعادة التنظيم	٢.١.٢.٢
٣٣	التغيير الهيكلي	٣.١.٢.٢
٣٥	العمل بروح الفريق	٤.١.٢.٢
٣٧	البُعد التكنولوجي	٢.٢.٢
٣٧	نظم المعلومات من المنظور الإداري	١.٢.٢.٢
٣٨	تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في الإدارة	٢.٢.٢.٢
٣٩	دور تكنولوجيا المعلومات	٣.٢.٢.٢
٤٠	فوائد تغيير النظام	٤.٢.٢.٢
٤١	أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات	٥.٢.٢.٢
٤٢	البُعد البشري	٣.٢.٢
٤٢	تعريف العميل	١.٣.٢.٢
٤٢	التركيز على العملاء	٢.٣.٢.٢
٤٣	عوامل نجاح الموارد البشرية	٤.٢.٢

٤٥	المبحث الثالث: مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية – غزة	
٤٦	نبذة عن مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية	١.٣.٢
٥٢	حالة تطبيقية (عملية القرض الجامعي، الخارجي، الهبات، قبل وبعد الهندرة)	٢.٣.٢

	الفصل الثالث	
	الطريقة والإجراءات	
٦١	مقدمة	١.٣
٦١	منهجية الدراسة	٢.٣
٦٢	مجتمع الدراسة	٣.٣
٦٩	صدق وثبات الاستبانة	٤.٣
٧٥	المعالجات الإحصائية	٥.٣

	الفصل الرابع	
	نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
٧٧	اختبار التوزيع الطبيعي	١.٤
٧٧	تحليل الفقرات وفرضيات الدراسة	٢.٤

	الفصل الخامس	
--	---------------------	--

النتائج والتوصيات		
٩٨	النتائج	
٩٨	التوصيات	

١٠٠	المراجع العلمية	
١٠٥	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٥	الفرق بين التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية	١
٥٩	العمليات بعد الهدرة	٢
٦٣	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	٣
٦٤	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	٤
٦٥	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٥
٦٦	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٦
٦٧	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	٧
٦٩	مقياس الإجابة على الفقرات	٨
٧٠	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: "خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة"	٩
٧٠	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: "سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة"	١٠
٧١	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: "تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية"	١١
٧٢	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: "تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة"	١٢
٧٣	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: "زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين"	١٣
٧٣	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	١٤
٤٧	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	١٥
٧٥	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	١٦
٧٧	اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	١٧
٧٩	تحليل فقرات المحور الأول"خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة"	١٨
٨١	تحليل فقرات المحور الثاني(سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة)	١٩
٨٣	تحليل فقرات المحور الثالث (تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية)	٢٠
٨٦	تحليل فقرات المحور الرابع (تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة)	٢١
٨٨	تحليل فقرات المحور الخامس (زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين)	٢٢
٨٩	تحليل محاور الدراسة	٢٣
٩٠	معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهدرة وخفض التكاليف الإدارية للجامعة الإسلامية	٢٤

٢٥	معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهندرة رفع كفاءة العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة	٩١
٢٦	معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهندرة وتحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية	٩١
٢٧	معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهندرة وتحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	٩٢
٢٨	معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهندرة وزيارة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي	٩٣
٢٩	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى العمر	٩٤
٣٠	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى المؤهل العلمي	٩٥
٣١	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى الوظيفة	٩٦

قائمة الرسوم والأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٨	تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم	١
٥٣	عملية قرض داخلي قبل الهندرة	٢
٥٤	عملية قرض خارجي قبل الهندرة	٣
٥٥	عملية الهبات قبل الهندرة	٤
٥٧	عملية قرض داخلي/ خارجي/ هبات بعد الهندرة	٥
٦٣	يوضح الرسم البياني لمتغير الجنس	٦
٦٤	يوضح الرسم البياني لمتغير العمر	٧
٦٥	يوضح الرسم البياني لمتغير المؤهل العلمي	٨
٦٦	يوضح الرسم البياني لمتغير عدد سنوات الخبرة	٩
٦٧	يوضح الرسم البياني لمتغير الوظيفة	١٠

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٠٦	أسماء السادة المُحكِّمين للاستبانة	١
١٠٧	الاستبانة التي صُممت للحصول على معلومات تُفيد البحث	٢
١١١	خطاب موجه إلى الأستاذ/ إباد الدجني، مدير وحدة الجودة الإدارية لغرض جمع معلومات للبحث العلمي	٣

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (٦٠) موظف وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المشكلة من قبل وحدة الجودة الإدارية وممثلي الجودة في دوائر وكليات الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج والتوصيات أهمها كالتالي:

أولاً: النتائج:

١. أظهرت الدراسة بان استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة.
٢. بينت الدراسة أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة.
٣. تشير الدراسة بأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها .

ثانياً: التوصيات:

١. نشر و تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في الجامعة الإسلامية من إداريين وأكاديميين . .
٢. تعزيز ومنح الموظفين القدرة والحرية والاستقلالية الكاملة في إصدار القرارات بدون الرجوع إلى الإدارة العليا.
٣. العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

Abstract

This study aims to understand the role of Operation Reengineering in the Islamic University of Gaza for delivering an enhancement quality services. It was applied on the whole society (60 employees), they are chiefs of quality committees in faculties, members of excellence groups that was developed by the Quality Service Unite and the quality representatives in the departments and faculties at the University. This study has reached some results and recommendations as follows:

First: Results:

1. The study shows that the use of Admin Operations reengineering (Handara) Leads to decreasing the administration cost in Islamic University in Gaza
2. It also showed that the use of Admin Operations reengineering (Handara) contribute in speeding the work performed in different departments and faculties
3. The study shows that the use of Admin Operations reengineering (Handara) Leads to enhancements in quality of educational services that ate offered by the Islamic University to its students

Second: Recommendations:

1. Publishing and supporting the concept of Admin Operations reengineering for all employees of the Islamic University of Gaza whether admin or academic.
2. Supporting the employees with abilities, dependence and freedom to take decisions without direct control of the head management.
3. More dependence on information technology and office automation which is necessary to support the Admin Operations reengineering method which is targeting reducing time, effort and cost.

الفصل الأول

مقدمة البحث والدراسات السابقة

- ١.١ . مقدمة
- ٢.١ . مشكلة الدراسة
- ٣.١ . متغيرات الدراسة
- ٤.١ . فرضيات الدراسة
- ٥.١ . أهداف الدراسة
- ٦.١ . أهمية الدراسة
- ٧.١ . الدراسات السابقة
- ٨.١ . التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الأول

مقدمة البحث والدراسات السابقة

١.١ مُتَكَلِّمًا

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة. (مشروع وحدة الجودة الإدارية، ٢٠٠٩)

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة. ويركز أسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء. (القيوتي، ٢٠٠٠م، ص ٣٤٣).

وقد عرف كل من (هامر وشامبي، ١٩٩٠، ص ١٩) الهندرة بأنها: البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع ثقوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء " (هامر وشامبي، ١٩٩٥، ص ١٩).

وكما يرى (لوك وبيدي، ٢٠٠٠، ص ٩) فإن الممارسة التطبيقية لأسلوب الهندرة تشير إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن هذا الأسلوب، وإن كان قد نشأ وترعرع في أحضان مصانع

القطاع الخاص، إلا أنه قابل للتطبيق في إعادة هندسة العمليات في المنظمات الحكومية والأكاديمية.

وكون الجامعات باعتبارها منظمات أو مؤسسات أكاديمية شأنها شأن المؤسسات الأخرى، التي بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية التي تتبعها، خاصة الجامعات الفلسطينية التي شهدت تطوراً ملموساً خلال العشر سنوات الأخيرة على جميع المستويات سواء من حيث نوعية وجودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها أو من حيث عدد طلبتها وتوسعها الجغرافي. وبالرغم من هذه التطورات التي شهدتها الجامعات إلا أن الممارسة الإدارية وأنظمة العمل بها لم ترق بعد للنظم الإدارية الحديثة المتبعة في الخارج، وبالتالي فهي بحاجة للتفكير بجدية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بها بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال، ومن ثم فإن الجامعات الفلسطينية تعتبر مجالاً هاماً لتطبيق أسلوب الهندرة.

ونظراً لصعوبة دراسة الجامعات الفلسطينية فإن هذه الدراسة ستأخذ دراسة حالة الجامعة الإسلامية- غزة وتركز عليها باعتبار أن الجامعات الفلسطينية متشابهة من حيث الأنظمة والأداء وبالتالي فإن التركيز على دراسة الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن الاستفادة منه بشكل كبير وتعميم النتائج في الجامعات الأخرى.

٢.١ مشكلة الدراسة

بدأت الجامعة الإسلامية في الآونة الأخيرة بتطبيق أسلوب الهندرة في أنظمة الجامعة، حيث تم تطبيق الأسلوب في مجالات تسجيل الطلبة، تحصيل الرسوم وغيرها، وقد تبين من خلال مقابلة القائمين على مشروع هندسة العمليات في الجامعة أهمية الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة؟

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على دور إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

٣.١ متغيرات الدراسة

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغير المستقل) يتوقع أن يكون لها انعكاساً إيجابياً على جودة الخدمات الجامعية (المتغير التابع)، وهذا الانعكاس الإيجابي يمكن لمسه من خلال عدة جوانب.

المتغير المستقل:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".

المتغيرات التابعة:

- جودة الخدمات الجامعية والتي سيتم قياسها إجرائياً لأغراض هذه الدراسة من خلال ما يلي:-

١. انخفاض التكاليف الإدارية.
٢. تحسين جودة الخدمة في المؤسسات التعليمية.
٣. رفع كفاءة العمل.
٤. مدى سهولة الاتصال الإداري.
٥. مدى رضا الجمهور الداخلي والخارجي.

٤.١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

١. إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها.
٢. بيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة بها.
٣. تحليل وبيان أثر تطبيق أسلوب الهندرة على مختلف جوانب العمل في الجامعة من حيث إمكانية خفض التكاليف الإدارية، وسرعة أداء المهام، وسهولة الاتصال الإداري، ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي وغيرها من الجوانب الهامة في العمل الجامعي.
٤. اقتراح توصيات لتطبيق أسلوب الهندرة في الجامعة الإسلامية ومن ثم إمكانية تعميمه على الجامعات الأخرى.

٥.١ فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة بالآتي:

١. إن تطبيق أسلوب الهندرة سيترتب عليه خفض في التكاليف الإدارية للجامعة الإسلامية.
٢. تطبيق أسلوب الهندرة سيؤدي إلى سرعة انجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة.
٣. تطبيق أسلوب الهندرة سيعمل على تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية.
٤. تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.
٥. تطبيق أسلوب الهندرة سيسهم في زيادة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي.

٦.١ أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من جانبين الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، والجانب العملي واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وفيما يلي عرضنا لهذه النقاط:

١. تتناول الدراسة إحدى كبرى الجامعات الفلسطينية وهي جامعة تعليمية مهمة للمجتمع الفلسطيني وتدرس واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير فيها.
٢. تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة ومقدار العائد الذي يمكن أن تحققه الجامعة الإسلامية- غزة وانعكاس ذلك على المجتمع الفلسطيني ككل إذا ما تم الأخذ بنتائجها وتوصياتها، وتطبيقها على سائر الجامعات الفلسطينية الأخرى.
٣. ستساعد هذه الدراسة في حث المدراء وإدارة الجامعة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتبني توجهات إستراتيجية خاصة في مجال إستراتيجية التخطيط للجامعة والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية المتبعة والمهام والأنشطة واتجاهات ومهارات الأفراد.
٤. يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في زيادة معرفته وإثراء معلوماته في هذا المجال وأن تصنف هذه الدراسة كإضافة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية.

٧.١ الدراسات السابقة

يعتبر البحث في موضوع إعادة الهندسة الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية بغزة من الموضوعات الجديدة نسبياً وقد تم مناقشة هذا الموضوع منذ فترة في العديد من الدول وذلك لأهميته، وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال حيث تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وهي مقدمة كالتالي، دراسات محلية و دراسات عربية ودراسات أجنبية.

أولاً: الدراسات المحلية:

١. دراسة: (السر، ٢٠٠٨) بعنوان واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٠٠) موظف تتراوح درجاتهم الوظيفية ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة، وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، حيث تم توزيع استبانة تناولت عدة محاور لتقييم واقع الهندرة بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع المدراء العامين في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندرة "إعادة هندسة" العمليات الإدارية. ووجود ازدواجية وتداخل في الصلاحيات والعمل بين الإدارة العامة للشئون الإدارية المركزية، والإدارة العامة للشئون المالية المركزية، مع الإدارة العامة للشئون الإدارية، والإدارة العامة للشئون المالية في الجانب المدني.

٢. دراسة: (الأغا، ٢٠٠٦) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف بمحافظات غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وقدرات التكنولوجيا العالية، وصحة وفاعلية العمليات المصرفية، والتغير في توقعات العملاء، وتحسين معايير الجودة الشاملة، ويتمثل مجتمع عينة الدراسة من المدراء العامون والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات غزة، و قد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 150 استبانة وتم استرداد 140 منها أي ما نسبته ٩٣%، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات

الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وقدرات تكنولوجيا عالية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و زيادة صحة العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف. وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتغيرات في توقعات العميل. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتحسين معايير الجودة الشاملة.

ثانياً: الدراسات العربية:

١. دراسة: (الكساسة، ٢٠٠٤) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات

الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات (شركة الاتصالات الأردنية)، وقدرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن ٦٣% من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن ٢٨.٣% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها.
- إن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد استوحى الباحث نموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

٢. دراسة: (السمان، ٢٠٠٣) بعنوان: "نموذج إدارة الجودة الشاملة والهندرة المتكامل" في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج إداري متكامل يعمل على تطوير المؤسسات العاملة في البيئة الأردنية، وقد تم إتباع منهجية علمية بتطبيق التحليل الوصفي الكمي للوصول إلى الهدف المنشود، حيث تم وضع النموذج بعد مراجعة شاملة ووافية لجوانب الموضوع، ومن ثم اقتراح نموذج إداري يحاول أن يجمع بين عوامل النجاح في الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي الوقت نفسه يقوم بتعويض جوانب النقص وتعديل الخلل الذي قد يكون في هذه الأنظمة، بما يتضمن نجاح المؤسسات ورفع مستوى أدائها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام

المؤسسات الأردنية بتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر والهندرة ضمن منهجيات شمولية متكاملة من أجل تحسين مستوى أدائها وتحقيق التنمية المستدامة.

٣. دراسة: (المالكي، ٢٠٠٣) بعنوان: "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية"

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف، ومدى ملائمة هذه الأبعاد سواء الإدارية منها أو الأمنية لأحداث التغيير والتطوير الجوهري لأساليب وإجراءات العمل والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها وما علاقة ذلك بالأداء وتحقيق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التي تطرحها هذه الدراسة. ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي وجود مركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الايجابية الداعمة لجهود التغيير.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة **Mihyar Hesson & Hayder Al- Ameen** (٢٠٠٧) بعنوان: "إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة حالة: إمارة العين"

ركزت هذه الدراسة على تحديد الخطوات المتبعة في تخطيط المدينة، من أعداد الموظفين والمباني الموجودة والطرق بطريقة إلكترونية، وذلك بعد استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وقد خلصت الدراسة إلى تقليل التكاليف المتعلقة بالتخطيط، والوقت، والمصادر البشرية المطلوبة.

٢. دراسة **Chiplundar & Chattopadhyay** (٢٠٠٣) بعنوان: "تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية"

ركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة

هندسة عملية الأعمال، وتقترح الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات، إذ إن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها.

٣. دراسة **Kitchen** (٢٠٠٢) بعنوان: "المحاكاة هي أداة لاتخاذ القرار في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية"

في أواخر التسعينات قلصت الصناعات الخاصة والوكالات الاتحادية منظماتها بالرغم من التقليل (خفض العمليات) لم يثبت الوصول إلى أهداف التكلفة المنخفضة وزيادة معدلات الإنتاج، الربح الأوفر، فإن التقليل (خفض العمليات) مازال منتشرًا كنتيجة لعملية BPR، حيث أجبرت المنظمات لإعادة تصميم عملياتها التجارية لتحقيق أهداف فريق العمل بين الموظفين، الهندرة تعتبر أداة قوية للمنظمات عند إعادة وضعها أثناء عملية خفض العمليات الإستراتيجية بالرغم من أنه لم ينل الأهداف المطلوبة من الوصول إلى التكلفة المنخفضة زادت معدلات الإنتاج وزاد الربح، ولهذا هدفت هذه الدراسة إلى تصوير أن المنظمات يمكن أن تستعمل المحاكاة العملية بشكل محدد محاكاة Arena كأداة لتشكيل العمليات، وتوقع نتائج إعادة هيكلة الشركة ويقوم البحث على تعريف التقلص ويناقد بداية اتجاه التقلص وأسبابه ويقدم أيضاً طرق تقلص مختلفة BPR والأدوات التي تستعمل عادة لتسهيل الاستخدام.

٤. دراسة **Jerva** (٢٠٠١) بعنوان: "إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية".

تهدف هذه الدراسة لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات، وإن الفائدة

النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

٥. دراسة **Olalla** (٢٠٠٠) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية".

ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسهلاً لإعادة هندسة عمليات الأعمال، وبيّنت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة، ووقت التسليم.

٩.١ التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتمام متزايد بالنسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور مهم في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء . معظم الدراسات السابقة تناولت دور واقع إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية والأمنية والصناعية ولا يوجد دراسات تتناول دور هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية وانعكاساتها على كفاءة الجامعات، لذلك تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولة البحث عن الدور التي تلعبه إعادة الهندسة في تحسين جودة الخدمة المقدمة في الجامعة الإسلامية بغزة.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية بين العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وتحسين جودة الخدمة بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في الآتي:

١. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في ربط نتائجها مع دراسة الباحث.
٢. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة وفي اختيار منهج الدراسة.
٣. كما استفادت الدراسة في عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.

ويهدف الباحث من هذه الدراسة تسليط الدور التي تلعبه إدارة هندسة العمليات في تحسين الأداء والجودة وتحقيق نتائج ملموسة في المؤسسات الأكاديمية وبخاصة في الجامعة الإسلامية بغزة، وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تدرس دور إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الأكاديمية في البيئة الفلسطينية والعربية على حسب علم الباحث.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بأنها تناولت دور وأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع التعليم الجامعي، وتعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث الأولى التي تم إجراؤها في القطاع التعليمي على مستوى الجامعات الفلسطينية.

الفصل الثاني

إعادة هندسة العمليات

المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"
المبحث الثاني: الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية
المبحث الثالث: مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية

المبحث الأول

إعادة هندسة العمليات الإدارية

- ١.١.٢ مفهوم إعادة هندسة العمليات.
- ٢.١.٢ أهداف إعادة هندسة العمليات.
- ٣.١.٢ المبادئ التي تقوم عليها الهندرة.
- ٤.١.٢ النقاط الرئيسية لتطبيق الهندرة.
- ٥.١.٢ خصائص الهندرة وركائزها.
- ٦.١.٢ طريقة عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ٧.١.٢ إعادة تصميم العمليات نقطة الارتكاز في إعادة البناء.
- ٨.١.٢ المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة.
- ٩.١.٢ مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ١٠.١.٢ التغيرات التي تحدثها الهندرة في بيئة العمل.
- ١١.١.٢ مستويات إعادة هندسة العمليات.
- ١٢.١.٢ فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات.
- ١٣.١.٢ الأخطاء الشائعة والمتوقعة.

إعادة هندسة العمليات الإدارية

مَهْتَدٌ

يهدف هذا الفصل التعرف على الهندرة، حيث يتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث على النحو التالي: إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، والأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية.

1.1.3 مفهوم إعادة هندسة العمليات:

كلمة الهندرة هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Reengineering Business)،^(١) وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام ١٩٩٢م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم (17/8/2007، www.khayma.com).

وقد عرف (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣١٢) الهندرة: "بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

ويعتبر (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٢٢) طريقة " الهندرة " أو " إعادة الهندسة الإدارية " أو " إعادة البناء الشاملة " أو " إعادة هندسة نظم العمل " إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها.

و عرف (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٩٤) إعادة هندسة العمليات بأنه يُطلق عليها باللغة العربية "الهندرة" وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها

(١) وهذه الظاهرة وهي استخدام كلمة مركبة للدلالة على كلمتين أو أكثر، وهو نوع من الاختصار عرفته اللغة العربية قديماً تحت مصطلح "النحت" ويعرف النحت: "أن تؤخذ كلمة من كلمتين أو أكثر على سبيل الاختصار" (شاهين، ١٩٨٧م، ص ٢٨٥)، والنحت طريقة لاختصار الجمل أو العبارات في كلمة واحدة، وقد لجأ إليه أبناء اللغة في العصر الإسلامي، تعبيراً عن جمل كثر دوراتها على الألسنة فأشاروا إليه بهذا الاختصار، وأطلقوا عليه النحت (أنيس، ١٩٨٥، ص ٨٦)

جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم وهي:

أ. تبدأ الهندرة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي

إعادة تصميم جذرية Radical Redesign .

ب. ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.

ج. الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.

د. الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضاً.

هـ. ويقصد أيضاً بالهندرة بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من

جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري

وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق: سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج

وأنها تبدأ من نقطة الصفر، وتركز على العمليات الإدارية، وتهتم بالنتائج وتركز على

حاجة العميل، و تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، وتبدأ من التشكيك في

مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً، وتقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة

بصورتها التقليدية الضخمة، وأنها تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها

التركيز على عبارات مثل: "التغيير الجذري"، "تحسينات جوهرية"، "بناء أساسي"، "إعادة

تصميم كلي" ..الخ. (www.vb.arabsgate.com، 17/8/2007).

وكما يقول (اللوزي، ١٩٩٩، ص266) بأن الهندرة تتعلق بطرح السؤال التالي: إذا

كنت سأقوم بإعادة تأسيس هذه المنظمة من جديد، فكيف سيكون شكلها في ظل ما لدي الآن

من معلومات وفي ظل الوسائل التقنية الحالية؟ أي هندرة المنظمة تعني ترك العمل بالطرق

القديمة والانطلاق نحو شئ جديد تماماً، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار

أساليب أفضل لأداء العمل (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٢٣-١٢٤).

"الهندرة" هي: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية

بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء

الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية

وهي:

- **أساسي (Fundamental):** إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
- **جذري (Radical):** هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً. وبالنسبة للهندرة فإن ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.
- **فائق (Dramatic):** الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. وإن عملية الهندرة تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكرة.
- **العمليات (Processes):** بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات. وحسب تعريفنا فإن كلمة "العملية" تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء. وبمعنى آخر، فإن "العملية" هي مجموعة الأنشطة التي تحقق رغبات العميل (سواء كان هذا العميل من خارج المنظمة أو كان من داخلها). وبمعنى آخر فإن الهندرة تركز على "العملية" ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة (الحمادي، ٢٠٠٦، ١٢٤-١٢٧).

٣.١.٣ أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٩٥):

١. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
٢. تخفيض تكلفة الأداء.

٣. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
٤. الجودة العالية في الأداء.
٥. الخدمة السريعة والمتميزة.
٦. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

٣.١.٣ المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

وهناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٩٥):

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

٤.١.٣ النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهندرة:

إن تطبيق عملية الهندرة داخل المنظمة يعد خطوة مهمة جداً لتطوير المنظمة، وتوجد عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية الهندرة والحصول على النتائج المرجوة من تطبيقها ومن أبرزها الآتي (مركز المعلومات والتوثيق الصناعي، ٢٠٠٧/٨/١٧):

١. أن تكون عملية الهندرة مدعومة دعماً غير محدود من قبل الإدارة العليا للمنظمة.
٢. يجب عدم إهمال تقاليد وعادات العمل داخل المنظمة.
٣. تحديد المدة الزمنية لتنفيذ عملية الهندرة والالتزام بها.
٤. إشراك كافة العاملين بالمنظمة في عملية الهندرة والعمل على تدريبهم.
٥. أن تخدم عملية الهندرة الأهداف والخطط الإستراتيجية للمنظمة .

٦. أن تكون قيادة عملية الهندرة من داخل المنظمة وليس من خارجها.

٥.١.٣ خصائص الهندرة وركائزها:

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة (رفاعي، ٢٠٠٦، ص ١٣):

١. **تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة**، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى. وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.

٢. **تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن**، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

٣. **تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية**، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شئ سوى تأخير إنجاز العمل.

٤. **العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن.**

٥. **يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية**، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً.

٦. **تخفيض أعمال الاختبار والرقابة**، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط. إذ أن العمليات التقليدية كانت محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سوي أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل. لذلك تهدف الهندرة إلي إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية. وفي مقابل ذلك تؤدي الهندرة إلي التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض أكبر في التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٣٦-١٣٧).

٧. **الموظفون يتخذون القرارات**، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي فإنه بدلاً من فصل عملية اتخاذ القرارات عن العمل الفعلي كما كان في السابق، أصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل، يقوم به الموظفون بأنفسهم، بعد أن كان هذا الدور حكراً على المديرين فقط. إن إعادة الهندسة تتطلب استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات، مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتياً، حيث أن مثل هذه الفرق تضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى، وإن إعادة الهندسة تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، فإذا كانت برامج إعادة الهندسة تهتم بالتكنولوجيا الجديدة لإعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة، فإن هذا يجب أن يتوافق مع الاستفادة الأكبر من الموارد البشرية في هذه التكنولوجيا (نجم، ٢٠٠١، ص ٣٤).

٨. **تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال**، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة. (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٤٠-١٤٢).

٦.١.٣ طريقة عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لا بد من التأكيد بداية أنه ليس هناك نمط واحد لإعادة البناء وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة" إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية، والمواد التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية والواقع إن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء (أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها) هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة البناء. وبشكل عام فإن الإطار العام لإعادة البناء يتضمن الآتي: (الحنواي والسيد، ٢٠٠٥، ص ٢٣٠-٢٣١)

١. دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل وبالتالي اختفاء خطوط التجمع .
٢. عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين أنفسهم يقومون باتخاذ القرار .
٣. تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها البعض ودون انتظار لانتهاء جميع العمليات السابقة).
٤. يمكن أن يكون للعملية الواحدة أشكال عدة بحيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، وليس هذا فقط بل يجب أن يتوافر في العمليات الجديدة " وفورات" الحجم الكبير والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل .
٥. تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية والتي تدور حول " المتخصصين".
٦. تخفيض نقط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة والتي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلال فرد واحد أو مجموعة عمل، وتتمركز الرقابة على الجودة وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية .
٧. تخفيض عدد (التسويات) التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة للتأكد من (تطابق) الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.
٨. يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل المنظمة.
٩. يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة البناء.

٧.١.٣ إعادة تصميم العمليات نقطة الارتكاز الأساسية في إعادة البناء:

تكرر القول بأن إعادة تصميم العملية (Process Redesign) هي محور إعادة البناء، وأنه ليست هناك وسيلة نمطية لإعادة البناء ونفس الأمر ينطبق على إعادة التصميم وهي عملية معقدة وليس لها نمط واحد ولكن يمكن وضع إطار عام لهذه العملية مع ترك تفاصيل الأداء وجوانبها الفنية لكل حالة على حدة: (الحناوي والسيد، ٢٠٠٥، ص ٢٣٥)

١. من غير المتوقع أن يكون المدير خبيراً في عملية إعادة التصميم.
٢. الخارجيون والخبراء لهم دور هام في هذه العملية.

٣. لا بد من التخلي عن مواقف متخذة سلفاً .
٤. لا بد من النظر إلى الأشياء (العمليات) بعيون المواطن.
٥. أفضل تصميم هو الذي يتم عن طريق "فرق العمل".
٦. لا نحتاج إلى معرفة كل شي عن العملية الحالية.
٧. التوصل إلى " أفكار جديدة متميزة " ليس بالأمر المستحيل.
٨. " إعادة التصميم " يمكن أن يوفر المتعة للقائم بها.

٨.١.٣ المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة:

يبين (مايكل هامر، ١٩٩٠، ص ٢٠) أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

١. المنظمات ذات الوضع المتدهور:

وهي التي يكون أداؤها متدنياً وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

٢. المنظمات التي في طريقها للتدهور:

وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، انخفاض تدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

٣. المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:

مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشاكل على الإطلاق ، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التذني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها (مركز المعلومات والتوثيق الصناعي، ٢٠٠٧/٨/١٧).

٩.١.٣ مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة":

وتتكون عملية الهندرة من عدة خطوات (الثنيان، ٢٠٠٧/٨/١٩) :

الخطوة الأولى: لا بد من إدارة العمل للأمام بأداء العمل الحالي وجمع المعلومات عنه من الموضوعات الفنية كالأجراءات، والخطوات وهي جزء من الإجراء، والنماذج الخاصة للبيانات، والأدوات وهي تشمل جميع الأجهزة الآلية المكتبية، والنظم المعلوماتية. ومسألة قياس الوقت مهمة في تلك العمليات السابقة.

الخطوة الثانية: المواضيع التنظيمية وتفصيلها كهيكل تنظيمي من إدارات وأقسام ومستوى كل إدارة قسم العمليات ورسمها وتدوينها واعتمادها من قبل مدراء الأقسام على صحتها.

الخطوة الثالثة: يؤخذ بعد ذلك آراء بعض الإداريين المستفيدين من هذه العملية والتعرف على نقاط الضعف المؤثرة على الأداء الإداري والإجراءات الحالية وتدوين جميع النقاط السلبية.

الخطوة الرابعة: يتم فيها تحديد البدائل ووضع تصميم لكل بديل ومن الأفضل أن يكون هنالك عدة بدائل وذلك لإعطاء عملية القياس بين البدائل الأفضلية قائمة بين البدائل.

الخطوة الخامسة: اختبار البديل ولا بد من توفر نقاط مهمة في كل بديل وأن البديل لا يخالف الهدف للإدارة ولا يكون خيالياً ولا يكون له تأثير على إحدى العمليات الإدارية مثل رفع التكلفة أو إطالة المدة الزمنية عند العمل بالبديل، إدخال التقنية الحديثة في العملية الإدارية قدر الإمكان من أجل إرضاء العميل .

الخطوة السادسة: بعد عملية الاختيار للبديل تقوم الإدارة المعنية بتوثيق العمل وتدريب فريق العمل للبدء بعملية الهندرة للعمليات والأساليب المتخذة للإجراءات، وتعديل الإداري من حيث المواقع والقوى البشرية، وتحديث وتقليص ودمج النماذج المستخدمة لسير العمليات الإدارية، ووضع نظام متكامل للأنظمة الآلية والبرامج الحاسوبية المتكاملة .

الخطوة السابعة: عملية التطبيق الفعلي وتحديد مدة زمنية لتفعيل البديل وتكليف فريق عمل خاص لمراقبة التطبيق وتحديد المشكلات والعوائق سواء كانت إدارية أو مالية التي تحدث بسبب التطبيق لعملية الهندرة.

وعليه فإننا نستطيع تلخيص ما تم عرضه إلى أن على المؤسسات الحكومية أو الخاصة أن تعمل على مراجعة وتقييم الإجراءات الإدارية (العمود الفقري) بصفة دورية مستمرة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها العامة بكل فعالية وكفاءة.

١٠.١.٣ التغييرات التي تحدثها الهندرة في بيئة العمل:

عند تطبيق الهندرة فإن تغييرات أساسية تحدث في معظم أجزاء ومجالات العمل، ولعلنا نشير هنا إلى بعض هذه التغييرات وهي كما يلي (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٤٨-١٥٥):

١. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات:

عندما تقدم الشركات علي الهندرة فإنها تقوم بتجميع العمل الذي قسمه "آدم سميث" و"هنري فورد" إلى أقسام صغيرة في الماضي، فمثلاً "فرق العمليات" (وهي عبارة عن مجموعات من الموظفين الذين يعملون معاً لتنفيذ عملية كاملة) تبدو أسلوباً منطقياً لتنظيم الأشخاص الذين يقومون بأداء العمل فعلياً. ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الإدارات المعنية وإنما تمثل بديلاً لتنظيم الإدارات القديمة.

٢. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:

يكتشف أعضاء فرق العمليات بعد الهندرة مدي اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة التي اعتادوا القيام بها، حيث تكون المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية، علاوة علي اشتراكهم في مسؤولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزءاً منه، ولا يعتمدون علي تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط، وإنما عليهم أن يدأبوا علي تطوير تلك المهارات. أيضاً يكون كل عضو من أعضاء فرق العمل الجديدة ملماً بالخطوات الأساسية لكل عملية، ويشارك في تنفيذ تلك الخطوات، كما تصب جميع الجهود الفردية من أعضاء الفريق في المصلحة العامة لتنفيذ العمل الكلي وليس المهام الفردية.

إن العمل المركب يؤدي إلى تغيير جوهري وملموس بدرجة أكبر، حيث يتم التخلص من الأعمال غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة أساسية للعمل: مثل المراجعة والمطابقة، وانتظار الخطوات السابقة، والمراقبة، والمتابعة، وغيرها من الأنشطة غير المنتجة والتي وجدت بحكم الضرورة، نظراً للحواجز التنظيمية الإدارية

بين أقسام العمل وكذلك للتعويض عن تقسيم وتجزئة العمل والحاجة إلي تجميعه مرة أخرى. وهذا يعني إنفاق وقت أطول في العمل والإنتاج الفعلي، وأيضاً يصبح العمل أكثر إرضاءً وإقناعاً للعامل، بسبب إحساس الموظفين بالمزيد من التحدي والإنجاز في أداء وظائفهم نتيجة قيامهم بإنجاز عملية كاملة أو جزء كبير منها، مما تكون له نتائج ملموسة بدرجة أكبر علي نطاق الشركة.

كما يصبح العمل أكثر تحفيزاً نظراً لاشتمال صورة العمل الجديدة علي المزيد من فرص النمو والتعلم، حيث أن التطور الشخصي في ظل بيئة فريق العمل لا يعني صعود الهرم الوظيفي فقط، وإنما يعني بعداً أوسع من ذلك، وهو توسيع المدارك وتعلم المزيد من المهارات، وهذا هو الإثراء الوظيفي بعينه، فمع نمو قدرات كل موظف ينمو أيضاً وضعه الوظيفي. كما نستطيع القول أنه إذا كان مفهوم العمل في السابق هو مهام بسيطة يقوم بها موظفون بسطاء، فإنه يصبح في بيئة الهندرة "مهام يؤديها موظفون أذكاء". (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٤٩-١٥٠).

٣. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلي العمل المستقل (الصلاحيات):

في السابق كانت المؤسسات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها، أما المؤسسات التي طبقت الهندرة فإنها لا تحتاج إلي هذا النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما تطلب موظفين قادرين علي تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم.

وحيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل. والأشخاص الذين يعملون في بيئة الهندرة يتمتعون بالضرورة بصلاحيات كبيرة حيث يجوز لهم بل ويطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات.

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تصاحب تطبيق الهندرة، حيث أنه لا يمكن هندرة نظم أي عملية من دون تزويد الموظفين المختصين بتنفيذها بالصلاحيات اللازمة لإجراء ذلك. ولذا فإن المؤسسات التي تقوم بالهندرة تفكر في معايير إضافية أخرى لاختيار الموظفين الذين تقوم بتعيينهم، حيث لن يكون كافياً الأخذ في الاعتبار المؤهلات الدراسية والتدريب والمهارات فقط، وإنما يجب أن تؤخذ الصفات الشخصية بعين الاعتبار (هل لديهم المبادرة الذاتية للبدء في العمل؟ هل لديهم

التزام ذاتي؟ هل لديه التحفيز المطلوب لأداء كل ما بوسعهم لكسب رضا العملاء...؟(الخ). (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٥١-١٥٢).

٤. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلي التعلم:

إذا كانت الوظائف في ظل الهندرة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، فإن الموظفين يحتاجون في هذه الحالة إلي قدر كاف من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل علي الوجه المطلوب. في السابق كانت الشركات التقليدية تركز علي تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة، أما بالنسبة للشركات التي قامت بالهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلي مفهوم التعلم والتعليم أو تعيين المتعلمين.

فبينما يساعد التدريب علي رفع المهارات والقدرات واطلاع الموظفين علي "كيفية" أداء الوظائف، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلي زيادة مداركهم وإمامهم بحيط العمل، كما يعلمهم "لماذا" يتم أداء العمل بهذه الطريقة؟ (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٥٢).

٥. يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلي النتائج:

تعتبر طريقة تعويض الموظفين في المؤسسات التقليدية عملاً يسيراً ومباشراً نسبياً حيث يتم تعويض الموظفين مقابل الوقت الذي يقضونه بالعمل. وعندما يقوم الموظفون بتنفيذ عمليات كاملة فإنه يمكن قياس أدائهم وتعويضهم علي أساس القيمة التي يقدمونها والتي يمكن قياسها نظراً لأن العمليات المهندرة تتضمن قيام فريق العمل بإنجاز منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة مادية ملموسة. أيضاً، تتطلب الهندرة من الشركات إعادة النظر في بعض المفاهيم الأساسية السابقة حول المكافآت والحوافز. فمثلاً أداء الموظف لوظيفة تمت هندرتها خلال سنة ما، لا يضمن استمرار ارتفاع أدائه في السنوات التي تليها، ولذا فإن الرواتب الأساسية في المؤسسات التي تتبني الهندرة تكون ثابتة نسبياً بعد التسويات المقابلة للتضخم، وتتم مكافأة الأداء العالي من خلال العلاوات والمكافآت التقديرية وليس زيادة الرواتب. وكذلك يتم بعد تطبيق الهندرة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات الأخرى لا تتطابق مع بيئة المعلومات، مثل: التعويض علي أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية،

والتعويض لمجرد الحضور إلي العمل، وزيادة الرواتب بانتهاء السنة، والتعويض علي أساس التدرج الوظيفي. وبالنسبة للمؤسسات التي طبقت الهندرة فإن معايير المساهمة والأداء تشكل القواعد الأساسية للتعويض، وتوجد أمثلة سابقة لهذا الأسلوب حتى في المؤسسات التقليدية (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٥٣).

٦. تتحول معايير الترقية من الأداء إلي المقدره:

بعد تطبيق الهندرة يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفي (ADVANCEMENT) والأداء (PERFORMANCE) حيث يعتمد الترقى إلي وظيفة أعلى علي قدرات الموظف، لا علي أدائه، إذ أن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة. (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٥٣).

٧. تتحول القيم من حمائية إلي إنتاجية:

يصاحب الهندرة تحول كبير في ثقافة العمل مثل ما يحدث من تغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات، حيث تستدعي الهندرة أن تتحول مفاهيم الموظفين إلي العمل لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم. وتعتبر النظم الإدارية أو الأساليب التي يتم من خلالها تعويض وتقويم أداء الموظفين هي القواعد الأساسية لتشكيل مفاهيم ومواقف الموظفين، بخلاف ما يعتقد بعض المديرين بأن ترسيخ المفاهيم الإيجابية لدي موظفيهم لا يستدعي أكثر من صياغة بعض المفاهيم الرنانة وإلقاء العديد من المحاضرات والخطب حولها.

٨. يتحول المديرين من مشرفين إلي موجهين:

عندما تقوم المؤسسة بهندرة أعمالها فإن العمليات التي كانت معقدة سابقاً تصبح مبسطة، بينما تتحول الوظائف التي كانت بسيطة إلي وظائف معقدة ولذا، فإن فرق العمليات التي تتكون من موظف واحد أو عدة موظفين لا تحتاج إلي رؤساء، وإنما تتطلب مربين ومعلمين يساعدهم في الحالات الاستثنائية ويعينونهم علي معالجة المشكلات التي تواجههم، ولا يشارك الموجهون في أداء العمل الفعلي ولكنهم يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلي فريق العمليات لإنجاز مهامه.

وبينما كان الرؤساء التقليديون يقومون بتصميم وتوزيع العمل، فإن فرق العمليات تقوم بذلك بنفسها وبالتالي يتحول دور هؤلاء الرؤساء في العمليات المهندرة،

من العمل كمديرين إلي العمل كمنسقين ومساندين، وكذلك كأشخاص مهمتهم تنمية الموظفين وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات والخلافة والمثمرة بأنفسهم. ويحتاج المديرين في المؤسسات التي طبقت الهندرة إلي التحلي بدرجة عالية من مهارات التفاعل الشخصي (التعامل مع الآخرين)، والاعتزاز بإنجازات الآخرين، ويكون المدير في هذه الحالة شبيهاً بالمرشد أو الملمم (MENTOR) والذي يتمثل دوره في توفير الموارد والرد علي الاستفسارات والعناية بالتطور الوظيفي طويل الأجل لأفراد العمل، وهو دور يختلف تماماً عن الدور الذي يمارسه معظم المديرين التقليديين (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٥٤):

٩. يتحول التنظيم من هرمي إلي أفقي:

عندما تسند مسؤولية كل عملية كاملة إلي فريق عمل، فإن مسؤولية إدارة العملية تصبح جزءاً من مهام الفريق، وبالتالي تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الإدارات والتي كانت في السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجتها، إلي فريق العمل الذي يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلف به.

ويعني تنزيل صلاحية اتخاذ القرارات إلي الموظفين المختصين بأداء العمل إلغاء الدور التقليدي للمديرين بحيث لم تعد المؤسسات تحتاج إلي حجم كبير من المستويات الإدارية الهرمية لتنسيق وضم أجزاء العمل. (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٥٤).

١٠. يتحول المسئولون من مراقبين إلي قياديين:

تساعد التنظيمات الإدارية الأفقية علي التقريب بين قمة الجهاز التقليدي في كل شركة وعملائها وموظفيها الذين يقومون فعلياً بإنجاز العمل. من هذا المنطلق فإن إنجاز العمل بنجاح يتوقف علي جهود الموظفين ذوي الصلاحيات أكثر من اعتماده علي أنشطة المديرين التقليديين.

ولذا، فإنه يتعين علي الرؤساء التنفيذيين أن يتحولوا إلي قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولاً وفعلاً. وفي إطار هذا التحول يتولي المديرين التنفيذيون مسؤولية أداء العمليات لكنهم لا يملكون أية رقابة مباشرة علي الموظفين القائمين بها، والذين يعملون بقدر كاف من الاستقلالية تحت توجيه مديرهم بعد تصنيفهم الجديد كمديرين وموجهين.

ويقوم المسؤولون التنفيذيون بمباشرة مسؤولياتهم في إطار الهندرة من خلال تأكيد تصميم العمليات بطريقة تمكن من إنجاز العمل المطلوب وتوفير الدعم والحافز اللازمين لذلك من قبل النظم الإدارية "نظم قياس الأداء ونظم التعويضات".

ويكون الرؤساء التنفيذيون في المؤسسات التقليدية منعزلين عن العمليات التشغيلية حيث يهتمون بسير العمل بشركاتهم من الناحية المالية والتأكد من تحقيق النتائج المستهدفة خلال كل فترة. ولكن في المؤسسات التي تطبق مفاهيم الهندرة يقترب الرؤساء التنفيذيون أكثر من الأنشطة الفعلية، ولذا فإنهم يركزون اهتمامهم على كيفية أداء العمل من خلال تشكيلهم لأنشطته وتوفير الدعم والحوافز اللازمة للموظفين. (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٥٤):

11.1.3 مستويات إعادة هندسة العمليات: LEVELS OF REENGINEERING

يستخدم المؤلفون والتنظيمات مصطلحات إعادة هندسة عملية العمل work process reengineering، وإعادة عملية الأعمال business process reengineering، وإعادة هندسة الأعمال business reengineering كترادفات، وبسبب الخلط في استخدام هذه المصطلحات والتعبيرات، هناك مستويات مختلفة لإعادة الهندسة كما يلي:

تتناول إعادة هندسة عملية العمل (WPR) work process reengineering أي عملية في المؤسسة تصف تتابع الأنشطة التي تحقق من خلالها وظيفة رئيسية، مثل تغليف المنتج النهائي، وتشغيل الأمر أو تلبية الشراء، والنقاط البريد الداخلي وتسليمه، والتعامل مع شكاوي العملاء، وتعيين عامل جديد، وهكذا.

وتهتم إعادة هندسة عملية الأعمال (BPR) business process reengineering بعملية الشركة كلها. فتصف تتابع أنشطة الشركة المباشرة، أو غير المباشرة المرتبطة كلها بتحقيق احتياجات عملاء الشركة أثناء إنتاج عائد الجودة على الاستثمار لأصحاب أسهمها. وتتكون عملية الأعمال من كل عمليات العمل في الشركة ومع العلاقة الجيدة مع الموردين، والشركاء الخارجيين في التدقيق لأعلى، ولأسفل من الحكمة وشمول عملية الشركاء في عملية أعمال الشركة أيضا، سواء كانوا موردين مواد أو خدمات التدفق لأعلى أو موزعين في التدفق لأسفل.

وتذهب إعادة هندسة الأعمال (PR) business reengineering أبعد من (BPR) فتتعامل مع كل أوجه تشغيل الأعمال وتشمل نمط الإدارة، والهياكل

التنظيمية، وفلسفة الأعمال، واستراتيجياتها في التسويق والإنتاج والعمليات، وإدارة الأفراد والمشتریات، ومفاهيم المحاسبة، ونظم المعلومات، وإستراتيجية الأعمال الشاملة وعلى هذا لا تكون إعادة هندسة عملية الأعمال إلا أحد أوجه إعادة هندسة الأعمال فقط(كيلاند، ٢٠٠٤، ص١٣٤-١٣٥).

١١.١.٣ فوائد تطبيق الهندرة:

عند تطبيق إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) يترتب عليه الكثير من الفوائد منها (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ١٨٣):

١. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
٢. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
٣. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
٤. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.
٥. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
٦. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
٧. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
٨. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

١٣.١.٣ الأخطاء الشائعة والمتوقعة:

إن عملية تطبيق الهندرة قد تعاني من بعض الأخطاء الشائعة في التطبيق، والتي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف وفوائد هذه العملية ومن بين الأخطاء الشائعة والمتوقعة لعملية الهندرة كما بينها (هامر، شامبي، ١٩٩٥):

١. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.

٢. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
٣. تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
٤. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
٥. التراجع من منتصف الطريق.
٦. وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
٧. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
٨. محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
٩. تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
١٠. دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات.
١١. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
١٢. إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.
١٣. التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
١٤. مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
١٥. الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

المبحث الثاني

الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية

١.٢.٢ البعد التنظيمي

١.١.٢.٢ أهمية عنصر التنظيم

٢.١.٢.٢ إعادة التنظيم

٣.١.٢.٢ التغيير الهيكلي

٤.١.٢.٢ العمل بروح الفريق

٢.٢.٢ البعد التكنولوجي

١.٢.٢.٢ نظم المعلومات من المنظور الإداري

٢.٢.٢.٢ تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في الإدارة

٣.٢.٢.٢ دور تكنولوجيا المعلومات

٤.٢.٢.٢ فوائد تغيير النظام

٥.٢.٢.٢ أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات

٣.٢.٢ البعد البشري

١.٣.٢.٢ تعريف العميل

٢.٣.٢.٢ التركيز على العملاء

٤.٢.٢ عوامل نجاح الموارد البشرية

الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذج جديد يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد ومن هذه الأبعاد البعد التنظيمي ، البعد التكنولوجي ، البعد البشري وهذه الأبعاد هي ما سيتم الحديث عنها في هذا المبحث.

١.٢.٢ البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي):

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، إنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي، وهو بخلاف الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة، حيث يتجاوز الظل هذا حدود العلاقات الرسمية في المنظمة عمودياً كانت أم أفقية (العتيبي، ٢٠٠٢، ص ١٢١).

١.١.٢.٢ أهمية عنصر التنظيم (ماهر، ١٩٩٧، ص ٥٨) :

١. التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات:

يوضح التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال والتوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة وحجم السلطة لكل فرد في التنظيم، وكذلك نوع هذه السلطات سواء كانت قانونية أو عقابية.

٢- التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات:

يحدد هيكل التنظيم أي الأجزاء أو الأفراد التي ترتبط مع بعضها البعض، ومن ثم يحدد هيكل الانسياب للمعلومات، لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها وأسلوب إرسالها وجهة استقبالها.

٣- التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع:

يضم الهيكل مجموعة الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهدافه مثل التسويق والتمويل والأفراد.

٤- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية:

حيث يضم الهيكل مجموعة من السياسيات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات.

الخرائط التنظيمية (الهيكل التنظيمي):

تتكون الخريطة التنظيمية في العادة من عدد من المفردات وعدد من الخطوط التي تربط بين تلك المفردات، والخريطة التنظيمية هي ملخص مرئي للتنظيم كله، فهي توضح التالي (العلاق، ١٩٩٨، ص ٢٠٩):

- ١- أنواع وعدد الوظائف في المنشأة سواء كانت الوظائف رئيسية أم فرعية.
- ٢- مناطق النشاط في حالة كون عمل المنشأة موزعاً على مناطق.
- ٣- أنواع الخدمات التي تقدمها المنشأة إذا كانت هذه السلعة والخدمات ذات أهمية مميزة.
- ٤- المراحل التي يمر بها الإنتاج إذا كانت لهذه المراحل أهمية متميزة في التنظيم وأسلوب إدارة العمل.
- ٥- المواقع (المناصب) الإدارية المختلفة للمشرفين.
- ٦- التسلسل الرئاسي لأصحاب المواقع.
- ٧- عدد المستويات الإدارية الرئيسية والفرعية.
- ٨- مدى التنسيق بين مختلف الأعمال في الوحدة الإدارية الواحدة.
- ٩- عدد الوحدات الإدارية التي يشملها الهيكل أو البيان الإداري.
- ١٠- السلطات التنفيذية والاستشارية والعلاقات بينها.

٢.١.٢.٢ إعادة التنظيم:

بعد أن يقوم الرئيس الإداري أو المنظم بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حسب أفضل الأسس والقواعد التنظيمية، فيجب أن لا يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال، وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة إلى الأبد بدون تغيير، كما أن إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة وإجراء التغييرات عليه؛ لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه، وعملية إعادة التنظيم أو الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد معين (عصفور، ٢٠٠٢، ص ٢٣٢).

٣.١.٢.٢ التغيير الهيكلي (إعادة الهيكلة):

يشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة وقد يشمل التغيير الهيكلي التغييرات في طبيعة الوظيفة، وذلك من خلال التالي: (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣٢٧):

- ١- زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة، وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة، أي أنه سيتم تغيير ملامح الوظيفة.

٢- زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة، والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي.

٣- التغيرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو دائم.

ونظراً لأن إعادة الهندسة (الهيكلية) ستقوم بعمل تغييرات جوهرية فإنها تتطلب تدعيم ومساندة قوية من قبل الإدارة العليا، وكفاءات القيادة التحويلية، كما أنه قبل إجراء إعادة الهيكلة لا بد للمنظمة أن توضح استراتيجياتها ونوع العمل الذي تقوم به، ومن هم عملائها، وما هي العمليات الأساسية التي تخلق قيمة بالنسبة لهم، وإذا لم يتم توضيحها فإنه من الجائز أن تقوم المنظمة بإعادة الهيكلة لأمر ليس لها أهمية بالنسبة للمستهلك، وبالرغم من وجود بعض المشاكل في تطبيق التطوير التنظيمي بصفة عامة إلا أن هناك بعض الدراسات التي أشارت إلى أن أساليب التطور الوظيفي تؤثر تأثيراً إيجابياً على الإنتاجية ورضا الأفراد واتجاهات العمل (حسن، ٢٠٠٠، ص ٣٢٩).

ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ما يلي (آل علي والموسوي، ٢٠٠١، ص ٨٨):

١- حدوث تغيير في أهداف المنشأة، حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف.

٢- حدوث تغير في حجم أعمال المنشأة.

٣- حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم أو ما شابه.

٤- مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المنشأة، مثل التغيرات في شكلها القانوني أو التكنولوجيا المستخدمة.

٥- قصور العمليات أو نقصها في داخل المنشأة، ومن أهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ القرارات والتداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية.

٦- رغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

٧- زيادة تفاعل العاملين مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية عند إعداد الهيكل التنظيمي:

ينتج عن أولويات العمل والاختلاف بين الوظائف وقت انتظار للعمل الذي يتم إنجازه، كما تتسبب الهياكل التنظيمية في وجود صراع وعقبات بين أجزاء التنظيم ولهذا سيتم التعرف على مفهوم التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية.

التوجه بالوظيفة في تكوين الهيكل التنظيمي يقصد بها أن تشارك الوظائف الرئيسية في إنجاز العملية بصورة فرعية وفقاً للتسلسل الوظيفي في المنظمة بدون وضوح دور كل وظيفة أو إدارة.

التوجه بالعملية هو مشاركة عناصر البيئة الداخلية بصورة مجتمعة مع إدارات المنظمة في سبيل إنجاز العمليات (رفاعي، ١٩٩٩، ص ١١).

ولتوضيح أهمية التوجه بالعملية في الهيكل التنظيمي يمكن توضيح الفرق بين التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية من زوايا مختلفة من خلال جدول رقم (١):

جدول رقم (١)

الفرق بين التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية

العنصر	التوجه بالوظيفة	التوجه بالعملية
- الفرض	القيادة والرقابة	تفويض السلطة - التحفيز
- قنوات الاتصال	رقابة هيكلية عالية على تدفق المعلومات	تدفق حر للمعلومات
- العمليات	منظمة ومحددة	مختلفة من وحدة أعمال إلى وحدة أخرى
- سلطة اتخاذ القرار	مأخوذة من الموقع التنظيمي الرسمي	تتخذ من خلال تقوية الأفراد وارتباطها بخبراتهم المكتسبة
- القدرة على التكيف	بطيئة ومقاومة للتكيف إذا تغيرت ظروف الأعمال	التغيرات اللازمة مع التحسينات المستمرة
- التأكد على العمل	إجراءات رسمية	التركيز على فعالية العمليات
- الرقابة	من خلال النظم الرسمية	التركيز على إنجاز العمليات
- السلوك	يتبع المحتوى الوظيفي المحدد	الدور والمسؤوليات تركز على مقابلة احتياجات العمليات
- المشاركة	أقل معلومات للتنفيذيين	فريق العمل والتنسيق بين فرق العمل

المصدر: (رفاعي b، ١٩٩٩، ص ١١)

٤.١.٢.٢ العمل بروح الفريق:

هناك نتيجة متقدمة لتطبيق منهج العمل بروح الفريق، وهي الانتقال من الهيكل التنظيمي الوظيفي العادي إلى التنظيم الذي يعتمد على العمل في فريق، أي اختفاء الهيكل التنظيمي

الحالي وظهور فرق العمل وقادة فرق العمل "التنظيم المستوى" Flat organization، والمقصود بذلك هو العمل في ظل فرق عمل تتحلّى بالقدرة على الإدارة الذاتية، وأن يصبح المرء "قائداً" في فريق، حيث يقوم الفريق بعرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها بروح عالية مسؤولة ويقوم الفريق أيضاً بتحديد دور الفريق والتوقعات المتبادلة بين كل منهم (إبراهيم، ١٩٩٥، ص ١١).

فوائد العمل من خلال فريق:

تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحصل على الإنجاز وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، وحتى ينجح الفريق لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة، والمزايا التالية توضح مدى أهمية وفائدة العمل من خلال فرق العمل (مركز التميز، ٢٠٠٥):

- ١- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
 - ٢- زيادة الاتصال بين الأعضاء.
 - ٣- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
 - ٤- تبادل المعلومات والتجارب.
 - ٥- تقديم أحدث وأدق المعلومات.
 - ٦- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.
 - ٧- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء.
- ومما سبق يتضح أن نجاح الفرق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله هو فشل لكل عضو أيضاً.

هيكلية الفريق:

هناك أدوار عديدة يجب أن يؤديها أعضاء الفريق، وأشخاص آخرون هم في مواقع المساندة، ويتكون هيكل الفريق من أعضاء الفريق وقائد الفريق.

أعضاء الفريق:

الدور الأهم هو دور عضو الفريق وأعضاء الفريق مجتمعين يضعون خطط العمل، ويجمعون المعلومات ويتخذون القرارات ويقومون بعمل الفريق.

قائد الفريق:

في معظم الفرق يصبح أحد الأعضاء قائداً للفريق، والقائد يمكن تعيينه من قبل الإدارة أو ينتخبه أعضاء الفريق، وقد يكون قائد الفريق مديراً أو مراقباً أو غير إداري، ودور قائد الفريق هو تسهيل أعمال الفريق وليس أن يقول للأشخاص ما ينبغي لهم أن يفعلوه (الياس، ٢٠٠٢، ص ٢١٥).

٢.٢.٢ البعد التكنولوجي (قدرات تكنولوجيا المعلومات):

إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية، والتي تعرف بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات، ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقاً لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة، كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة (تيشوري a، ٢٠٠٦).

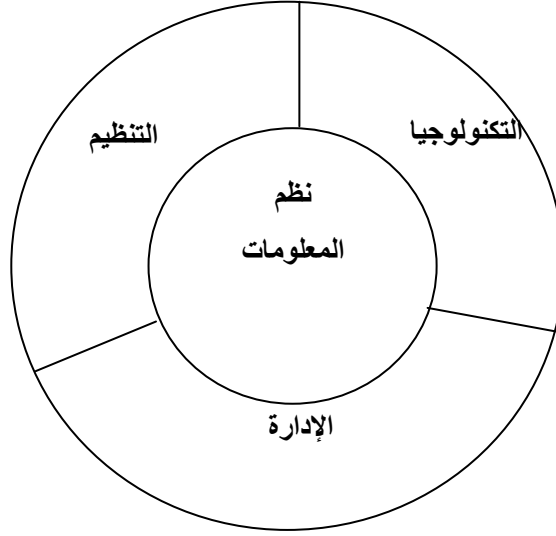
وهنا يمكن تعريف نظم المعلومات "بأنها مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة" (سلطان، ٢٠٠٠، ص ١١).

١.٢.٢.٢ نظم المعلومات من المنظور الإداري:

تعتبر نظم المعلومات أكثر من مجرد نظام مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات، بل تعتبر نظم المعلومات حلاً تنظيمياً وإدارياً مبنياً على تكنولوجيا المعلومات؛ لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة، كما أن نظم المعلومات تقدم حلاً رئيسية للتحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة، وهنا يجب على المديرين فهم الأبعاد التنظيمية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات كنظام متكامل، ويوضح الشكل رقم (١) تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم (البكري، ٢٠٠٠، ص ١٧).

شكل رقم (١)

تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم



Source: (Laudon & Laudon, 2002, p.11)

أ- التنظيم:

إن مكونات أي تنظيم هي الأفراد والهيكل والإجراءات التشغيلية والسياسات والثقافة التنظيمية.

ب- الإدارة:

المديرون في التنظيم هم القادرون على إدراك التحديات في البيئة، وهم المسؤولون عن رسم الاستراتيجيات القادرة على مواجهة هذه التحديات، ويقومون بتخصيص الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف الاستراتيجيات وتنسيق الأعمال.

ج- التكنولوجيا:

إن تكنولوجيا المعلومات تعتبر إحدى الأدوات الهامة المتاحة للمديرين للتكيف والتعامل مع التغير، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات هي المسئولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة، فهي الإدارة التي يمكن بواسطتها خلق ورقابة الأنشطة المختلفة للتنظيم.

٢.٢.٢.٢ تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في الإدارة:

تعرف تكنولوجيا المعلومات Information Technology على أنها "البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية، وإدارة قواعد البيانات، وتكنولوجيا تشغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحدودة بالحواسب" (الصرن b، ٢٠٠٢، ص ٢٥٧).

وتعود أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في الإدارة والتنمية الإدارية إلى ما يلي (المرجع السابق) :

- ١- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، وتزايد نفوذ وسلطات العاملين والمديرين في هذه المنظمات.
- ٢- تنمية وتطوير شبكات الاتصالات والمعالجات الدقيقة المبنية على أجهزة الحاسبات الإلكترونية وشبكات الاتصالات المتقدمة.
- ٣- التغيرات التي طرأت على الطلب على المعلومات وعلى الطرائق والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، والتي أدت إلى تغيير مفهوم ودور المعلومات، وزادت من أهميتها في ميدان التنمية الإدارية.

إن استخدام تكنولوجيا النظم في الأعمال منذ بداية هذا القرن يقودنا إلى استنتاج أن هناك علاقة طردية بين استخدام التكنولوجيا والمشكلات، فكلما تزايد استخدام تكنولوجيا النظم في إدارة المؤسسات كلما تزايدت المشكلات والتعقيدات، وإذا تابعنا استخدام الكمبيوتر في المؤسسات في محاولة لتقييم العائد من الاستثمار في تلك التكنولوجيا فنجد أن هناك علاقة ملموسة بين الاستثمارات في تكنولوجيا النظم وبين الحد الأدنى من التحسينات التي طرأت على تلك المؤسسات، فمما لا شك فيه أن أهم عنصر في تقييم استخدام تكنولوجيا هو نسبة الاستثمارات في الأجهزة والمعدات والنظم إلى الاستثمارات في الخبراء القادرين على تدريب ومساندة المستخدمين وهذا يقود إلى النتيجة التالية وهي أن الأمر لا يتعلق بحجم الاستثمارات بقدر ما يتعلق بكيفية إدارة التكنولوجيا واستخدامها الاستخدام الأمثل، أي تحسين أساليب إدارة العمليات وإلا قد يبدو الأمر في النهاية أن تلك المؤسسات باستثماراتها في تكنولوجيا النظم أهدرت الكثير من الأموال، وأنها كانت تحاول تجميل العمليات الإدارية (حرب، ١٩٩٥).

٣.٢.٢.٢ دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة البناء:

لاشك أن التكنولوجيا ونظم المعلومات لهما دور كبير في الإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة، ومفهوم نظم المعلومات هو نقل المعلومات والسيطرة عليها من مصادرها ومنتجها إلى المستفيدين والمستخدمين لها، ومن ثم يضم هذا المفهوم مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل ومعالجة البيانات بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرار، والعنصر البشري يتمثل في المتخصصين في نظم المعلومات ومبرمجين وبيوت الخبرة الاستشارية ومشغلي النظم، أما عنصر الآلات فيتمثل في وحدات المعالجة والشاشات ووحدات إدخال البيانات، وتتعاون هاتان المجموعتان في تقديم المعلومات التي تساعد في إصدار القرارات

السليمة، وحفظ هذه المعلومات وسهولة استرجاعها في أوجه النشاط المختلفة لتلك المنظمات، مما يساعد في عملية البناء وإعادة الهيكلة بفاعلية (صبري، ١٩٩٥).
ويتجلى دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة البناء (الهندرة) في الأمور التالية (تيشوري، ٢٠٠٦):

- ١- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات المصرفية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن في الحصول على الخدمة.
- ٢- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- ٣- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
- ٤- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.
- ٥- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.
- ٦- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في الأعمال الخاصة بالموظف وذلك من خلال استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى، أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

٤.٢.٢.٢ فوائد التكنولوجيا للمدراء والإدارات:

من المعلوم اليوم أن أمي هذا العصر هو من لا يتقن اللغات الأجنبية واستثمار واستخدام المعلوماتية ولما لتكنولوجيا المعلومات من أهمية سيتم التعرف على فوائد التكنولوجيا للمدراء والإدارات (تيشوري، ٢٠٠٦):

- ١- تنمية وتطوير مهارات المدراء والموظفين والمستثمرين للتكنولوجيا.
- ٢- تخفيض حجم الجهاز الإداري وتخفيض التكاليف.
- ٣- توسيع وتنشيط شبكة الاتصالات وابتكار طرائق جديدة لها.
- ٤- تفرغ الإدارة للمهام الإستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية.
- ٥- التكيف والتأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها.
- ٦- فرز أنماط جديدة ومنتطورة من الإدارة.
- ٧- توحيد النظرة والأسلوب تجاه القضايا التي تواجه الإدارة والمدير وبالتالي توحيد الحلول.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في إحياء العمليات التجارية، ولا بد أن نشير هنا إلى أن جعل العملية أوتوماتيكية من الممكن أن ينتج عنه نتائج إيجابية بدرجة كبيرة أو قليلة، مما

سبق فإن تحقيق بعض الأحداث يكون تغييره إيجابياً ولكنه يمنعنا من رؤية جميع الفرص التي تقدمها عملية تحويل إعادة تصميم العمليات الإدارية ومعلومات قواعد البنية التحتية إلى عمليات تكنولوجية، إن تحويل العمليات إلى عملية تكنولوجية تسبب بعض التغيرات والتحسينات كما يلي: (Koraíé , op. cit , p.8)

- ١- إدخال البيانات والتحكم في عدد المستخدمين فينجز مرة واحدة في البداية، لذلك المستخدمون في المراحل المتأخرة هم من يقومون بعملية تحديث البيانات.
- ٢- إدخال البيانات والتحكم بها يتم من قبل مستخدم مسئول قادر على جعل النشاطات أو جزء منها تحت سيطرته.
- ٣- جعل نشاطات تتابع العمل ممكنة، مطورة، ومتحكم بها أوتوماتيكياً.
- ٤- جعل تركيز المدراء الماليين غير منصب على جودة المعلومات وتدفع بالتركيز على عملية التحكم.

٥.٢.٢.٢ أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات:

- تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية: (النجار، ٢٠٠٥، ص ١٨١)
- ١- الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
 - ٢- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد علي أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد (Supply Chain Management).
 - ٣- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.
 - ٤- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولا عن اتخاذ القرار.
 - ٥- إرسال التقارير الفورية Online دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
 - ٦- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى اتصالات الموضوعية الفعالة.
 - ٧- التحول من البحث عند الأشياء إلى كتب تقول لك الأشياء تحت هنا (بحوث التسويق).
 - ٨- التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.
- أي أنه تعتبر التكنولوجيا ضرورية لإعادة الهندسة.

٣.٢.٢ البعد البشري:

العملاء والموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق ومن أجل أن تتضح BPR يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية HRM، فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها، ونحن في الصناعة العربية نحتاج أن نطور التزاماً للتغيير من خلال الناس، ولو استطعنا إدارة الناس بشكل جيد وإرضاءهم كونهم أسمى ثروة على وجه الأرض وفي المنظمة حينها سوف يساعد ذلك في تحقيق المستحيل (Tarik .op.cit.,p.7).

العميل على حق.. هكذا يقول الجميع، فمن هو العميل، ولماذا هو على حق؟ ولماذا يسعى الجميع على إرضائه؟

العميل أو الزبون أو المستهلك أو المعتمد هي أسماء لأفراد أو مؤسسات تستلم معلومات أو بيانات أو خدمات أو موارد بأنواعها المختلفة من مصدر خارجي، وهي الكلمة المعاكسة لكلمة مورد أو مصدر، وهذا العميل يُكن له جميع أرباب العمل اهتماماً خاصاً، ويعرفون مدى أهميته لنجاح أعمالهم وهو المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والثروة، وبعض المؤسسات ترى العميل هو العمود الفقري لبقائها واستمرارها ونجاحها، وترى أنه من الضروري على كل فرد من أفرادها أن يدرك أن راتبه لم يكن ليأتي لولا وجود العميل (عبد ربه، ٢٠٠٦).

١.٣.٢.٢ التركيز على العملاء:

هناك نوعان من العملاء: عميل خارجي، وعميل داخلي، فالعميل الخارجي هو العميل المستخدم للخدمة أو المنتج الناتج عن العملية، ومثال ذلك الركاب المسافرون على خطوط الطيران، أما العميل الداخلي فهو الموظف أو العامل الذي يقدم الخدمة أو ينجز العمل (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣، ص ٦٧).

الاهتمام والعناية بالعميل أول من أطلق هذا المفهوم رئيس شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية SAS، حيث جمع العاملين لديه وقال لهم (إن لدينا ٥٠.٠٠٠ لحظة صدق في أعمالنا كل يوم) ووفقاً لتصوره عن مفهوم الخدمة فإنه يرى أن الشركة الجيدة هي التي تبقى في أذهان عملائها، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال لحظات الصدق التي يتم ممارستها مع العميل، ومن وجهة نظر إدارة الخدمة فإن مفهوم لحظة الصدق هي أي حالة يحدث فيها الاتصال المباشر للعميل مع أي جزء في المنظمة، ويخرج منه العميل بانطباع عن جودة خدماتها، ومن خلال ما سبق يتضح أن الإدارة ليس هي من تتحكم في الجودة، بينما الموظف هو من يتحكم بها، وذلك لاتصاله بشكل مباشر مع العملاء (العلي، ٢٠٠٦).

إن التركيز على احتياجات العملاء لطالما كان الشغل الشاغل لحركة إدارة الجودة الشاملة، وفي مجال إعادة هندسة العمليات التجارية أو المصرفية، فإننا ندرك بأنها وحدها تلك العمليات التي تضيفي الجودة والقيمة للعميل، وهي من المتوقع أن تفعل عملاً تجارياً لتحقيق تفسيرات جوهرية، والآن وبالذهاب إلى ما وراء إعادة هندسة العملية التجارية أو المصرفية فإن من الجلي أن العملية مجرد إضافة الجودة أو القيمة هي عملية غير كفاء، وإن الهدف من إعادة هندسة نواة عمليات العمل التجاري هو التطبيع، وإرضاء الزبون أو المستهلك أو العميل، كما أن إعادة هندسة العملية عليها أن تجعل المستهلك يتصرف بطريقة مختلفة تماماً، على سبيل المثال، لنأخذ بالاعتبار ردة الفعل التي تلقاها بنك ما لعملية رهن العقارات لـ ١٠ دقائق على العملاء الأوليين لابد أنها تشابه المتعة التي ملأت عين ابنه إدوين لاند Edwin Land، عندما أنتج أول صورة ستعطيه للضوء بعد دقائق من عرضها، ومن هنا فإنه من الضروري الذهاب إلى ما هو أبعد من عملية تحسين الجودة وإرضاء العميل، إنه من المهم التأثير على كيفية تفاعل الزبون وتواصله مع البنك أو الشركة الفعلية من خلال العمليات التي يتم تنفيذها (Mchugh , 1995 , p.54).

٢.٣.٢.٢ عوامل نجاح الموارد البشرية :

عوامل نجاح الموظفين يتضمن التدريب، التعليم، اتخاذ القرارات، الملكية، تقوية، يعتبر التعليم والتدريب أقوى الأدوات في التحويل الثقافي، حيث يزيد الوعي والفهم "فهم العمل، فهم الزبون" التدريب يساعد الموظف في الحصول على الإبداع في حل المشكلة، مهارات اتخاذ القرارات، لذا هم يمكن أن يحسنوا أي صفقة بقضايا مركبة تؤثر على المشروع بشكل تام.

وفيما يلي نوضح العوامل البشرية للنجاح:

- ١- ضرورة أن تكون الإدارة حساسة ومدركة لدورها في خلق العمل الذي يسمح للموظفين التصرف بحرية بناء على أفكارهم، ويجب على الإدارة أن توائم بين الحرية والتمسك بأهداف وسياسة الشركة.
- ٢- تحتاج الإدارة لتبني الالتزام والملكية على كل المستويات، في نفس الوقت يجب أن تكون متسامحاً مع الفشل، حيث أن السماح بالفشل والتعلم منه أساس في نجاح BPR.
- ٣- للتعامل الفعال مع السياسات يجب في البداية على المدراء أن يكونوا مدركين لوجوده في تجاربنا المدراء أبداً لم يكن عندهم أي سبب لاستجواب البيئة السياسية.
- ٤- يجب على التعليم والتدريب أن يركز على تطور الناس للازدهار في بيئة ديناميكية حيث أن الناس يؤدون أفضل إذا فهموا كيف تلائم وظائفهم المخطط العام للمنظمة.

٥- يخاف الموظف التغيير ويحاولون حماية مواقعهم حيث يجب على الإدارة بجميع مستوياتها العمل لتخفيض هذا الخوف وإخبار الموظفين بأن وظائفهم آمنة، بينما يحدث التغيير لحل المشكلة القائمة.

على أية حال التغيير الناجح سيعاق ما لم تكن تملك إدارة واعية على كل المستويات وتبذل جهداً واعياً للتعامل معه (Paper & Chang , 2005, p.121-133).

المبحث الثالث

مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية

بالجامعة الإسلامية - غزة

- ١.٣.٢ نبذة عن مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية
٢.٣.٢ حالة تطبيقية (عملية القرض الجامعي، الخارجي، الهبات قبل وبعد الهدرة)

مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية - غزة

١.٣.٢ نبذة عن مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية

يندرج مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية ضمن الجهود التي تبذلها الجامعة من أجل تطوير منظومة العمليات وتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي للوحدات والأقسام المختلفة لديها. حيث يهدف هذا المشروع إلى دعم تحقيق الغاية الرابعة ضمن خطة الجامعة الإستراتيجية والخاصة بالارتقاء بمستوى العمل الإداري في الجامعة بما يعزز دور الجامعة الأكاديمي. كما ويأتي هذا المشروع ضمن سلسلة الأنشطة التي تبنتها وحدة الجودة في الجامعة من خلال الرؤية الإستراتيجية للجودة الإدارية، حيث يمثل المشروع حلقة وصل بين الجهود التي بذلت في توثيق العمليات والإجراءات الإدارية وبين الخطط الموضوعية لحوسبتها ووضعها ضمن نظام معلوماتي موثوق يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات. وتتركز فكرة المشروع على إعادة هندسة العمليات وتبسيط الإجراءات الإدارية بعد تقييمها في الأقسام داخل الجامعة بما يؤدي إلى: (مشروع وحدة الجودة الإدارية، ٢٠٠٩)

- ١- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين (العاملون والطلبة) وزيادة مستوى الرضا لديهم.
- ٢- توفير الجهد والوقت والمال المخصص لتنفيذ العمليات في الأقسام الإدارية.
- ٣- تكوين وبناء دليل إجراءات وعمليات لكل وحدة وقسم إداري.
- ٤- تعزيز ثقافة الجودة الإدارية الشاملة في مختلف الأقسام والوحدات الإدارية.
- ٥- تعديل وتحسين بعض بنود النظام الإداري في الجامعة، وكذلك الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي.

غاية المشروع:

يهدف المشروع إلى دعم تحقيق الغاية الرابعة المنصوص عليها في خطة الجامعة الإستراتيجية والخاصة بالارتقاء بمستوى العمل الإداري وتحسين البنية التنظيمية والمعلوماتية للوحدات والأقسام المختلفة.

أهداف المشروع:

تسعى الجامعة من خلال المشروع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتسجم مع خطتها الإستراتيجية بما يضمن الارتقاء بمستوى العمل الإداري وتحسين البنية التنظيمية للوحدات والأقسام الإدارية المختلفة وجعل العمليات والإجراءات الإدارية أكثر بساطة وفاعلية.

حيث سيتم التركيز على الأهداف التالية:

- ١- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة مستوى الرضا لديهم.
- ٢- توفير الجهد والوقت والمال المخصص لتنفيذ العمليات في الأقسام الإدارية.
- ٣- تكوين وبناء دليل إجراءات وعمليات لكل وحدة وقسم إداري.
- ٤- تعزيز ثقافة الجودة الإدارية الشاملة في مختلف الأقسام والوحدات الإدارية.
- ٥- تعديل وتحسين بعض بنود النظام الإداري في الجامعة.
- ٦- تعديل وتحسين الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي للوحدات الإدارية.
- ٧- تطوير قدرات العاملين في مجال الجودة الإدارية وتبسيط الإجراءات على مهارات التقييم الذاتي وأمور ذات علاقة.
- ٨- المساهمة في تطوير وتأهيل كوادر إدارية عاملة في وحدات الجودة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الفئات المستهدفة:

تستهدف أنشطة المشروع الفئات التالية:

- ١- الإدارة العليا ومتخذي القرارات.
- ٢- العاملون في الجامعة ووحدات الجودة بالجامعات .
- ٣- طلبة الجامعة.
- ٤- شرائح المجتمع المستفيدة من خدمات الجامعة وأنشطتها المجتمعية.

مخرجات المشروع:

يهدف المشروع إلى الوصول إلى مجموعة من المخرجات المنطقية والتي تحقق الأهداف الأساسية للمشروع متوفر الاستمرارية والاستدامة لبعض الآثار المترتبة عليه. كالتالي:

- أدلة الإجراءات والعمليات: حيث سيتم توثيق الإجراءات والعمليات الإدارية بعد إعادة هندستها ضمن أدلة يختص كل منها بقسم أو مركز من مراكز الجامعة، وسيتم صياغتها بطريقة ميسرة مما سيساعد في توفير الوقت والجهد ويعزز اندماج الموظفين الجدد وييسر تدوير العمل فيها.

- **توصيات بتعديل السياسات والأنظمة ذات الصلة:** استفادة من نواتج عملية إعادة هندسة العمليات والإجراءات واستجابة لمتطلبات التغيير سيتم رفع توصيات للجهات المعنية في الجامعة لتعديل بعض السياسات والأنظمة ذات الصلة مما سيساهم في تعزيز تطبيق الإجراءات.
- **أدلة معدلة للهيكل التنظيمية والوصف الوظيفي :** تدرج هذه الخطوة ضمن مستلزمات إتمام عملية هندسة الإجراءات والعمليات، حيث سيتم تغيير بعض المواقع الوظيفية مما يستلزم إجراء تعديلات على الهياكل التنظيمية للأقسام ذات الصلة، وكذلك على الوصف الوظيفي لبعض العاملين.

وتحدد مخرجات المشروع الأساسية في التالي:

- ١- عمل أدلة الإجراءات والعمليات: حيث سيتم توثيق الإجراءات والعمليات الإدارية بعد إعادة هندستها.
- ٢- الخروج بتوصيات بتعديل السياسات والأنظمة ذات الصلة.
- ٣- تعديل الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي لبعض العاملين.

وسيتم تنفيذ المشروع من خلال أربعة مراحل، حيث تهدف المرحلة الأولى إلى دراسة الإجراءات والعمليات الإدارية الموجودة في أقسام ومراكز الجامعة ودراسة الهياكل الإدارية والوصف الوظيفي، وتهدف المرحلة الثانية إلى تدريب مجموعة من العاملين المتميزين على كيفية تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية وأمور أخرى ذات صلة، وتعزيز الجودة الإدارية ورفدها بمصادر ومدخلات جديدة وتفعيلها، وتهدف المرحلة الثالثة إلى إعداد أدلة للإجراءات والعمليات. كما وتهدف إلى إجراء التعديلات المطلوبة في النظام الإداري وتحديث الهياكل والوصف الوظيفي، وتهدف المرحلة الرابعة إلى نقل التجربة إلى مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة والضفة الغربية والتقييم النهائي. ولتحقيق أهداف المشروع، تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن قياسها والتي تضم ما يلي: انخفاض الشكاوى من الخدمات الإدارية بنسبة ٥٠%، وتحسين نوعيتها، وارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين. وسوف يتم قياس هذه المؤشرات من خلال استبيانات تقييم خدمات الطلبة، واستبيانات تقييم الموظفين، ومراجعة التقارير الإدارية للأقسام والمراكز، ومراجعة محاضر الاجتماعات للإدارة العليا. ويفترض القائمون على المشروع أن نجاح المشروع مرتبط بدعم الإدارة العليا واستعدادها للتعاطي بإيجابية مع النتائج، مع وجود كادر إداري متفتح ولديه الإرادة للتغيير، ووجود ثقافة الجودة الإدارية وهذا متحقق بشكل كبير لاهتمام الجامعة بالتطوير النوعي في الجامعة وفي مؤسسات التعليم العالي

الفلسطينية. حيث تتطلع الجامعة من خلال هذا المشروع إلى الخروج بنموذج متقدم في تحقيق جودة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في ظروف صعبة يعيشها الفلسطينيون. حيث تتضمن أنشطة المشروع وبالتحديد في نهايته عقد ورشة عمل للمعنيين بهذا الموضوع في مؤسسات التعليم العالي (الضفة الغربية وغزة) لعرض النموذج والتجربة التي قامت بها الجامعة بهدف تعميم فوائد المشروع.

مراحل تنفيذ المشروع:

يأتي المشروع في مرحلة متقدمة حيث قامت وحدة الجودة في الجامعة بوضع خطة لتحسين الأداء الإداري في أقسام ووحدات الجامعة المختلفة ونفذت المرحلة الأولى منها والتي هدفت بالدرجة الأولى إلى جمع وتوثيق جميع الإجراءات الإدارية بالجامعة. ولقد قامت الوحدة بإنشاء فرق عمل لتحقيق هذه الغاية في جميع الأقسام وقامت بتدريبهم على النماذج المخصصة لذلك. سيتم تقسيم المشروع إلى أربعة مراحل أساسية كالتالي:

المرحلة الأولى: دراسة وتقييم العمليات والهيكل الإدارية والوصف الوظيفي.

تهدف هذه المرحلة إلى دراسة وتقييم الإجراءات والعمليات الإدارية التي تم توثيقها ضمن مجهودات المرحلة الأولى ومدى مطابقتها وانسجامها مع المهام التي تقوم بها الوحدات والأقسام الإدارية بالجامعة. حيث سيتم تحديد الأعباء الوظيفية ونقاط الضغط والخلل التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة مما يساعد على الخروج بتصوير واضح وبيانات موثقة حول أهم العمليات التي تحتاج إلى الاهتمام الأكبر والتدقيق. كما وتهدف إلى جمع البيانات ودراسة التجارب الموجودة في دول أخرى عربية وأجنبية والاستفادة منها في تبسيط تلك الإجراءات في مراحل متقدمة. كما وتهدف هذه المرحلة إلى دراسة الهياكل الإدارية والوصف الوظيفي للعاملين في الجامعة، بهدف الوصول إلى فهم وتحليل شامل للعمليات وتأثيراتها على الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي للعاملين.

المرحلة الثانية: تعزيز وترسيخ مفاهيم وثقافة الجودة (أفضل الممارسات)

تم في هذه المرحلة انتقاء وتدريب مجموعة من العاملين ضمن فرق التميز التي كونتها وحدة الجودة على كيفية تبسيط الإجراءات والآليات المستخدمة في ذلك وإطلاعهم على أفضل الممارسات التي تقوم بها الجامعات الأخرى. كما سيتم تدريب الفريق على إدارة التغيير وكيفية تحديد الأولويات في تنفيذ المهام وكيفية حل المشكلات والتعامل مع الأشخاص التقليديين وذلك لضمان استجابة العاملين في الجامعة ايجابيا مع التغييرات التي ستطرأ على العمليات والإجراءات حيث أن تطبيق تلك الإجراءات وتبسيطها قد يؤدي إلى تغيير في المهام الموكلة للأشخاص أو

إعادة هيكلة بعض الوظائف بما يضمن تحقيق مخرجات أفضل لعملية هندسة العمليات. ستقوم أيضا لجنة الجودة الإدارية وبالتعاون مع مجموعة من الخبراء وأعضاء فرق التميز بإجراء حملة توعية شاملة في أوساط العاملين الإداريين في الجامعة وتنظيم دورات تدريبية لضمان نجاح المشروع وتحقيق الأهداف المنصوص عليها. على أن موضوعات التدريب ستنتقى بعناية لتحقيق الأمور التالية:

- ١- تعزيز روح العمل ضمن فريق والقدرة على تحديد المشكلات وحلها.
- ٢- تغيير الاتجاهات لدى العاملين وجعل المستفيدين وإرضائهم محور الاهتمام.
- ٣- التأثير على ثقافة العاملين ايجابيا ورفع قدرتهم على التعلم والاطلاع والمعرفة.
- ٤- زيادة الشعور بالمسئولية لدى العاملين وإعطاءهم الصلاحيات اللازمة للانجاز.

كما تم تطوير صفحة الويب الخاصة بوحدة الجودة بما يتناسب مع حجم الأنشطة والأثر الذي تتركه تلك الوحدة، حيث سيتم من خلالها التواصل مع العاملين وكذلك نشر التجربة فيما بعد لمؤسسات التعليم العالي للاستفادة منها.

المرحلة الثالثة: تكوين أدلة العمليات والوصف الوظيفي ونشر التجربة (النموذج)

حيث قامت كل مجموعة من الفريق المعد لهذه المهمة بتحليل ومناقشة الإجراءات والعمليات مع القسم أو الوحدة المكلف بمتابعتها وتحديد المشاكل والمعوقات ذات الأولوية بالمعالجة. ثم يقوم فريق العمل ببحث أفضل الحلول واختيارها بالتعاون مع طاقم الخبراء العامل ضمن المشروع. يتم بعد ذلك توثيق الإجراء بصورة نهائية وتدوينه ضمن دليل العمليات الذي تم تكوينه ومن ثم يتم تعميمه ونشره على الموظفين لكي يتم تطبيقه. ونظرا لأهمية هذه المرحلة من حيث النتائج والأثر المترتب عليها والذي سيؤثر على العاملين، البنية التنظيمية، الأنظمة والقوانين، والعمليات والإجراءات، يجب إشراك جميع الأطراف المعنية بالتغيير والتنسيق والتوفيق بين جميع الجهات بما يضمن تحقيق أكبر قدر من التوافق والرضا ويضمن التعاطي بايجابية مع النتائج. سيقوم فريق العمل باستخدام عدة أساليب لجمع المعلومات وتحليلها وتنفيذ أنشطة المرحلة مثل ورش العمل والمجموعات البؤرية والمقابلات والاستبيانات والخرائط التوضيحية.

المرحلة الرابعة: نقل التجربة والتقييم النهائي للمشروع

سيتم في نهاية المشروع عقد ورشة عمل لنقل النموذج إلى مؤسسات التعليم العالي الأخرى العاملة في الضفة الغربية، وتعريفهم بتجربة الجامعة في هذا المجال. أما في قطاع غزة فستقوم وحدة الجودة بالاتصال بمؤسسات التعليم العالي العاملة في القطاع وعقد دورات تدريبية لنقل

التجربة بشكل كامل وعملي لتلك المؤسسات عن طريق تأهيل الكوادر الإدارية العاملة في وحدات الجودة بتلك المؤسسات في الأمور ذات الصلة.

الآثار الايجابية للمشروع:

- **البنية التنظيمية والمعلوماتية في الجامعة:** سيؤثر هذا المشروع وبشكل ملموس على البنية التنظيمية لبعض الدوائر والأقسام وذلك للتغيير الذي سيطرأ على سير العمليات بداخلها مما يستلزم تعديل في بنيتها التنظيمية. كما سيتم تعزيز استخدام التكنولوجيا وإعطاء المعلومة أهمية أكبر وأبعاد جديدة تؤثر على أداء العاملين وخصوصا في المستويات الإدارية الأقل تأثيرا في السابق. ومن الجدير بالذكر أن المشروع سيعزز سعي الجامعة لأتمتة الإجراءات والمراسلات والعمليات الإدارية بداخلها، حيث تسعى إلى تنفيذ ذلك من خلال مشاريع مستقبلية.
- **النظم والسياسات والعمليات والإجراءات:** تستلزم عملية الاستفادة من مخرجات المشروع تغيير بعض السياسات والأنظمة التي تنظم العمل الإداري داخل الجامعة بما يحقق تأثيرا ايجابيا ويساعد في التخلص من السلبيات. كما سيؤثر المشروع على طبيعة تنفيذ المهام وتعزيز العمل ضمن فريق والانتقال بالمهام من الإطار التقليدي المبني على التخصص الوظيفي إلى إطار جديد مبني على الغاية من تنفيذ المهمة وتوفير الجهد والوقت وتحقيق الرضا لدى المستفيدين.
- **المستفيدون (العاملون - الطلبة):** حيث سيؤثر المشروع ايجابيا على العاملين في الجامعة من خلال إشعارهم بالمسئولية والقدرة على اتخاذ القرارات والتخلص من الروتين في العمل. كما سيعزز مفهوم العمل ضمن فريق وكيفية الاستفادة من المعلومة في اتخاذ القرار ويدعم عملية التواصل والاتصال البيني. كما سيوفر المشروع دليل موثق لكافة العمليات والإجراءات التي يجب إتباعها، والنظام الذي سيرتكز عليه العاملون بما يمنحهم الثقة ويقلل نسبة الأخطاء لديهم، وسيساعد في دمج الموظفين الجدد، ويمثل مرجع لأي عملية تطوير مستقبلية. وسيؤثر أيضا على الطلاب من خلال توفير الوقت اللازم لانجاز معاملاتهم وحصولهم على معلومات سليمة يمكن الاعتماد عليها.

٢.٣.٢ حالة تطبيقية من مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية

أول خطوة من خطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية لأي دائرة تبدأ بتحديد المستفيدين وتكون هذه الخطوة بتحديد الدائرة أو الدوائر المعنية بالعملية والأشخاص داخل هذه الدوائر أو خارجها. ويتم مراسلة المعنيين بالعملية للاجتماع بهم وتحديد المكان والزمان للاجتماع. وخلال الاجتماع يتم عرض الفكرة والهدف الرئيس من عملية الهندرة وتوثيق العملية المطلوب هندرتها والتأكد من صحة الخطوات التي تمر بها العملية قبل الهندرة.

الطلب من الجهات المستفيدة تقديم رؤيتهم لتطوير العملية وتحسينها. ويجتمع الفريق لدراسة رؤية الدائرة ووضع الرؤية المقترحة للعملية في ضوء :

١. وضع أهداف جديدة ومقاييس أداء.

٢. إكمال عملية إعادة التصميم بإحدى الطرق التالية:

● إعادة التصميم المنهج من (حذف، تبسيط، دمج، اتمتة)

● البداية من الصفر بطريقة جديدة كلياً عن طريق:

١. معرفة احتياجات العملية الجديدة (تغيير في النظام ، برامج محوسبة ، متطلبات مالية ، متطلبات إدارية، متطلبات بشرية، إلخ.....)

٢. الاجتماع ثانياً مع المستفيدين وعرض العملية بعد هندرتها والاستماع لمقترحاتهم وأرائهم وتوثيق آرائهم.

٣. اجتماع الفريق وعمل التحسينات بصورتها النهائية وإطلاع المعنيين عليها.

٤. إذا فكرت بالقيام بهذه العملية من جديد كيف ستكون؟

ويتم تنفيذ كل عملية بتوثيق العملية ورسمها قبل وبعد الهندرة كالمثال التالي:

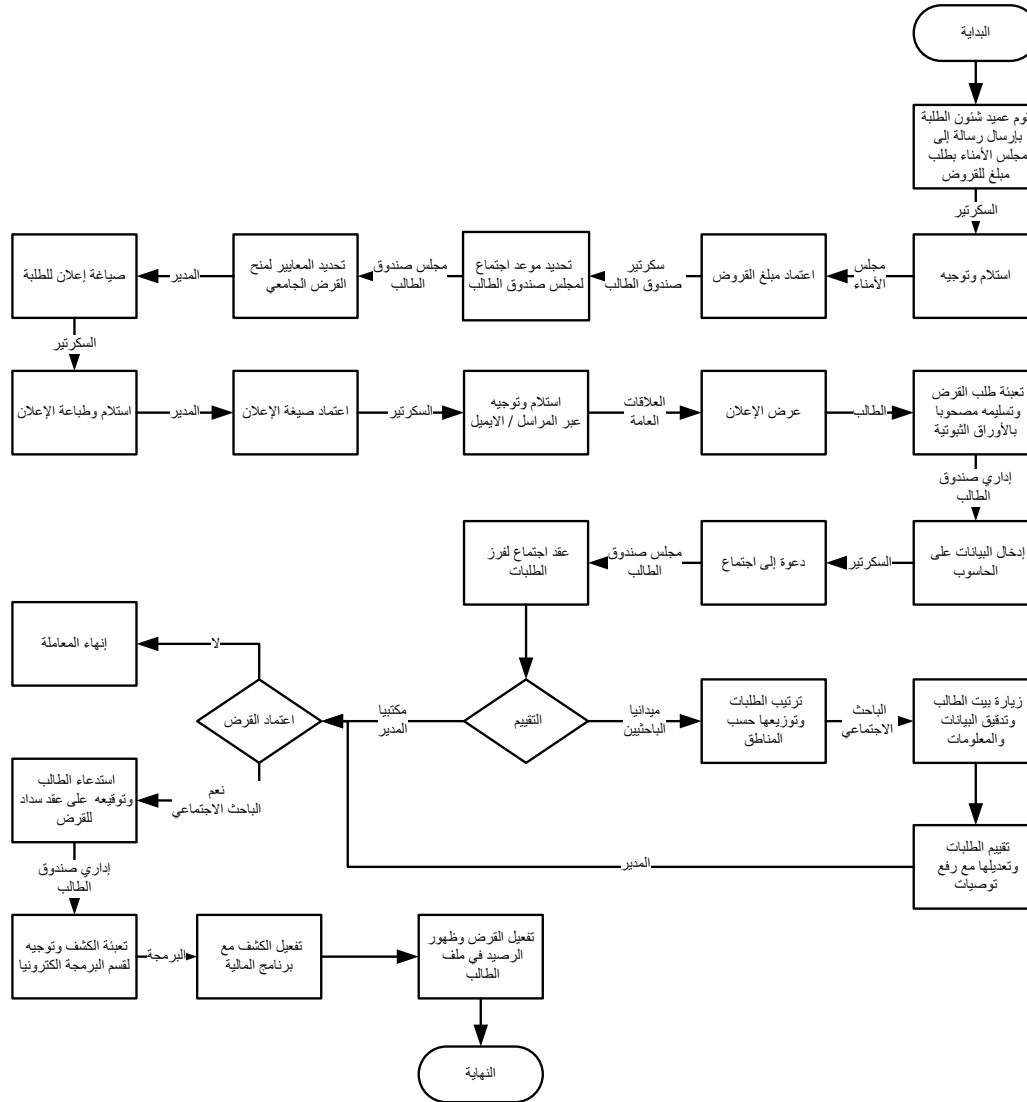
اسم العملية: تقديم طلب قرض داخلي - قرض خارجي - هبة جامعية قبل الهندرة

المستفيد من العملية: متوسط ١٥٩٣٦ طالب سنوياً

أطراف العملية:-

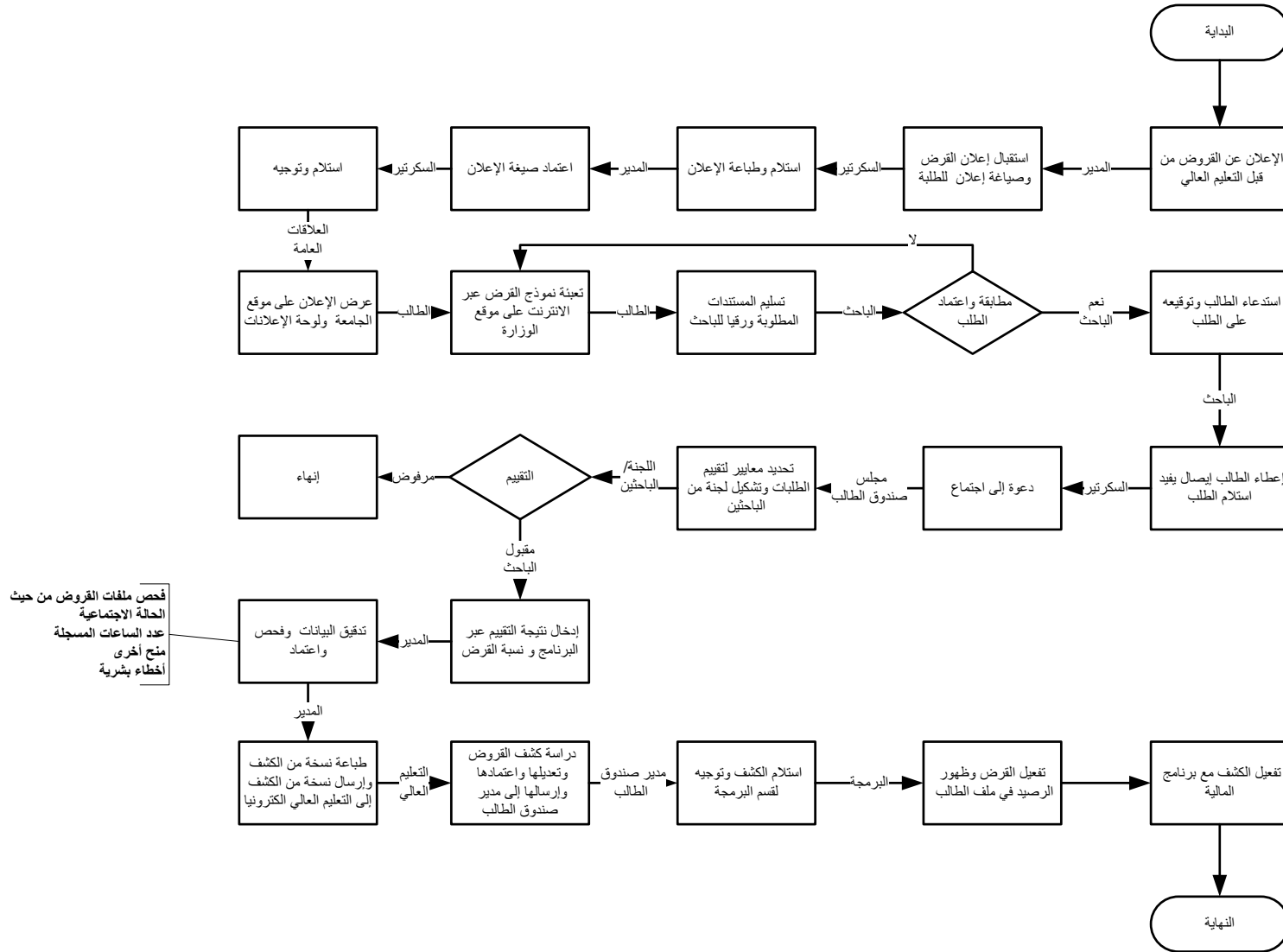
- الطالب.
- صندوق الطالب.
- الدائرة المالية.
- القبول والتسجيل.
- التعليم العالي

شكل رقم (٢): عملية قرض داخلي قبل الهندرة



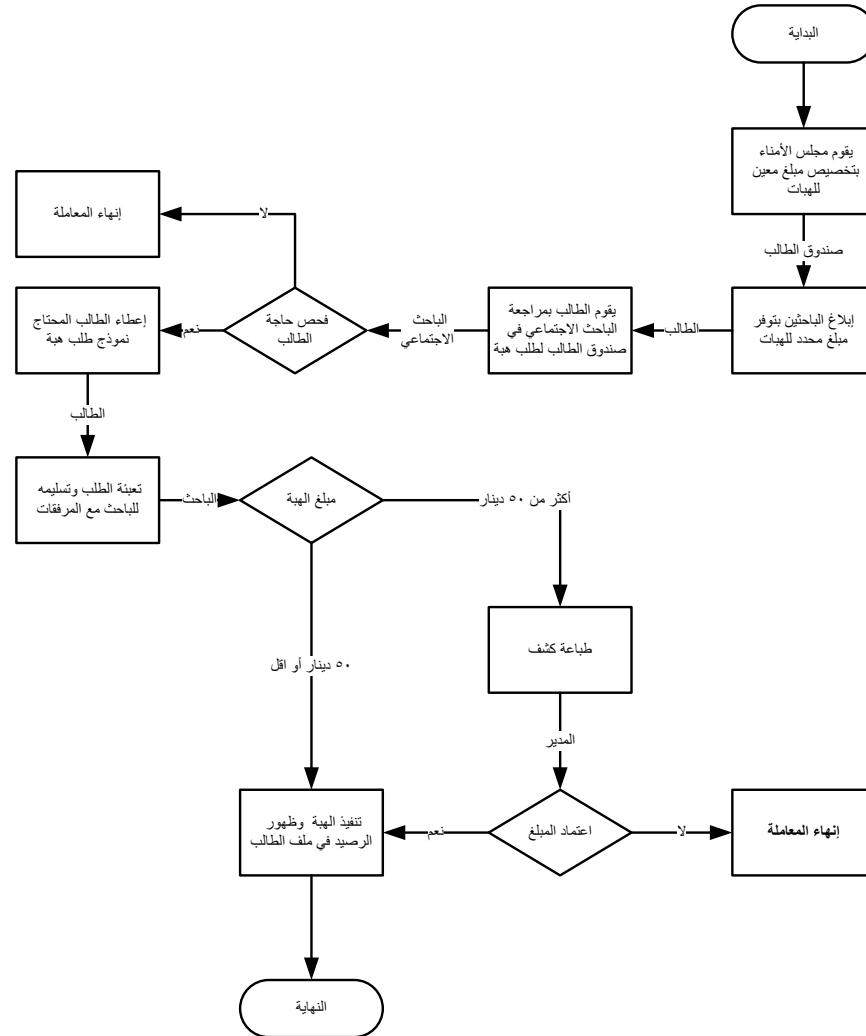
المصدر: (مشروع وحدة الجودة الإدارية، ٢٠٠٩)

شكل رقم (٣): عملية قرض خارجي قبل الهندرة



المصدر: (مشروع وحدة الجودة الإدارية، ٢٠٠٩)

شكل رقم (٤): عملية الهبات قبل الهدرة



المصدر: (مشروع وحدة الجودة الإدارية، ٢٠٠٩)

أراء أطراف العملية قبل إعادة هندسة العمليات الإدارية لعملية قرض جامعي/خارجي/ هبات
قبل الهندرة:

أ- رأي الطالب:

- الطالب يشنكي من طول الإجراءات والوقت المستغرق فيها.
- الطالب يشنكي من كثرة المستندات الورقية المطلوبة فصليا للتسجيل.
- الطالب يرغب في إنهاء إجراءاته وتسجيله للقرض/هبة بأسرع وقت ممكن.
- الطالب يرغب في معرفة نتيجة الطلب بأسرع وقت ممكن.

ب- رأي صندوق الطالب:

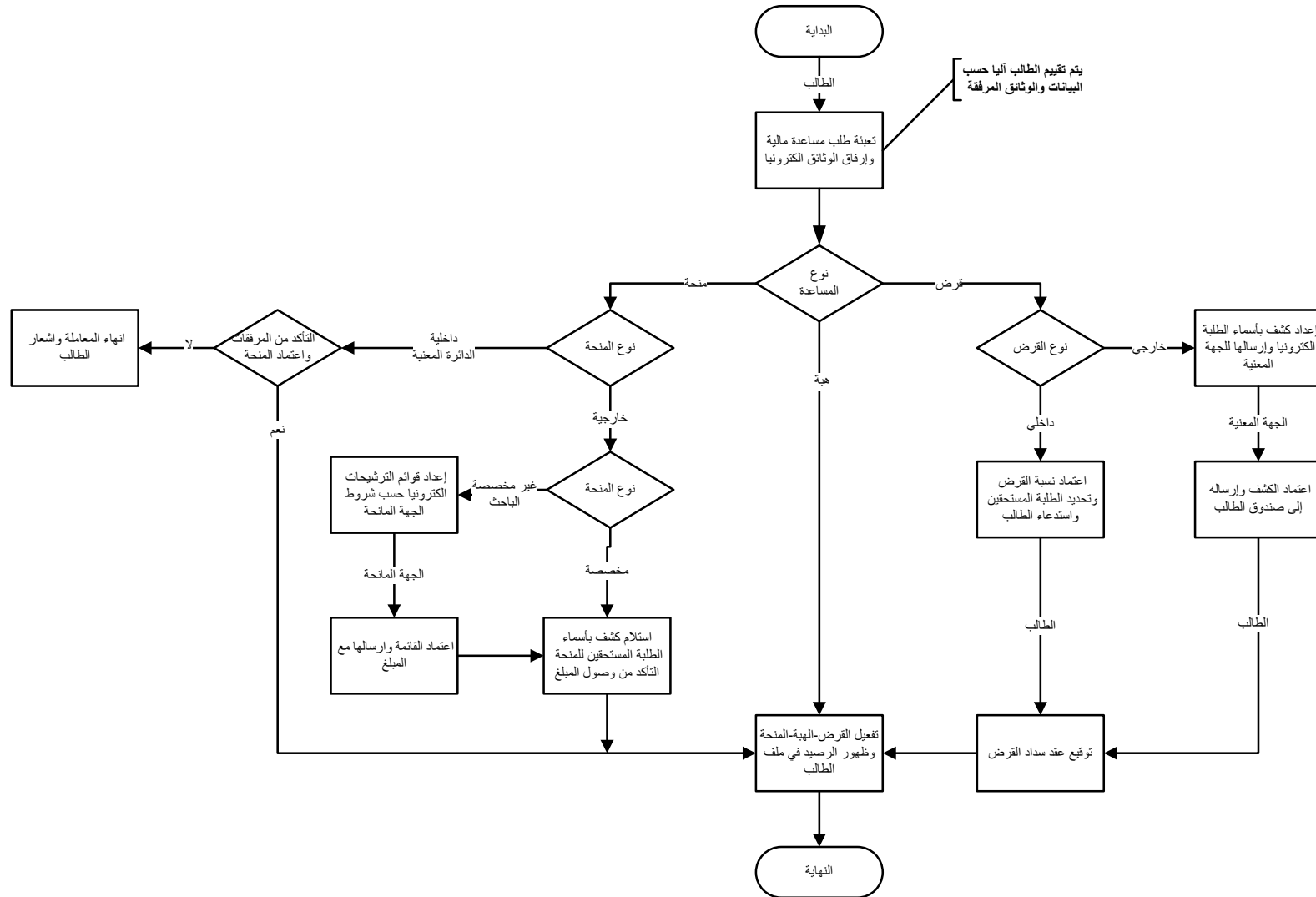
- إيجاد برنامج محوسب لتسهيل القيام بالعمليات الخاصة بصندوق الطالب.

ج- رأي الدائرة المالية:

- يقوم صندوق الطالب عادةً بصرف مبالغ أكثر من الموازنة المحددة له.
- عدم مطابقة ملف الطالب مع الملف الفعلي في المالية إلا بعد تحديث ملف الطالب في المالية.
- بعض الأحيان يتم اعتماد قرض - هبة للطالب وعند تحديث الملف المالي للطالب يتم حذف قيمة القرض - الهبة.

بناءً على أراء أطراف العملية وتوثيق العمليات والتشاور فيها من قبل الاستشاريين ورؤساء الأقسام والدوائر تم إعادة هندسة هذه العمليات كما في شكل رقم (٥).

شكل رقم (٥): عملية قرض داخلي/ خارجي/ هبات بعد الهندرة



المصدر: (مشروع وحدة الجودة الإدارية، ٢٠٠٩)

خلاصة المشروع:

بعد إعادة هندسة العمليات السابقة هناك مجموعة من الآثار الايجابية لكل من الطالب ودائرة صندوق الطالب كالتالي:

أولاً: بالنسبة للطالب

1. التعرف على جميع الفرص المتاحة أمامه عبر التعامل مع قاعدة بيانات ذكية.
2. تقديم طلب واحد و موحد لجميع أنواع القروض و الهبات و لمرة واحدة
3. عدم الحاجة إلى معاملات و وثائق ورقية.
4. الحصول على نتائج مبدئية فور الانتهاء من تعبئة النموذج.
5. مراجعة صندوق الطالب مرة واحدة فقط.
6. السرعة في الإجراءات و اتخاذ القرار.
7. التحديث الفوري لملف الطالب المالي فور اتخاذ القرار

ثانياً: بالنسبة لصندوق الطالب:

1. أتمتة جميع العمليات عبر قاعدة بيانات ذكية.
 2. توحيد آلية التقديم لجميع أنواع القروض و الهبات.
 3. فرز الطلبات يتم الكترونياً حسب معايير مسبقة.
 4. تقليص التعامل مع الأوراق إلى الحد الأدنى.
 5. تقليص مراجعة الطلاب.
 6. تقليص العبء و ضغط العمل على الموظفين مما يحسن الأداء.
 7. السرعة في توفير بيانات إحصائية دقيقة.
 8. المراقبة المالية الدائمة بما يمنع تجاوز سقف الموازنات المخصصة
- وينتج عن إعادة هندسة العمليات توفير في الوقت والجهد والتكلفة كما هو موضح في جدول (٢).

لتحقيق هذه التحسينات هناك مجموعة من المتطلبات لا بد من توفيرها مثل

1. بناء قاعدة بيانات ذكية لدمج العمليات في نظام محوسب.
2. ربط قاعدة البيانات هذه مع برامج الدوائر الأخرى في الجامعة ذات العلاقة (القبول والتسجيل، المالية، الدائرة الطبية ...).
3. التنسيق مع التعليم العالي لربط قواعد البيانات المشتركة
4. تحديد معايير الاستحقاق بشكل مسبق.

٥. يحدد مجلس الأمانة مبلغ سنوي كحد أدنى للقروض والهبات.

جدول رقم (٢)

العمليات بعد الهدرة

العملية	الوقت المستغرق لتنفيذ العملية(د)	تكلفة العملية بالدينار
قرض داخلي	521	54.5
قرض خارجي	252	23.8
الهبات	171	6.7
متوسط العمليات قبل الهدرة	314.6	28.3
العمليات بعد الهدرة	85	3.2

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- ١.٣ مقدمة.
- ٢.٣ منهجية الدراسة.
- ٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة.
- ٤.٣ صدق وثبات الاستبانة.
- ٥.٣ المعالجات الإحصائية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

١.٣ مَتَكَلِّمًا:-

يتناول هذا الفصل وصفاً شاملاً لمنهجية الدراسة التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التعرف على مختلف الطرق والأدوات التي استخدمت في إتمام هذه الدراسة. ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة". كما يتطرق هذا الفصل إلى شرح كيفية إعداد الاستبانة، وفحص مدى صدقها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، وذلك من أجل التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

٢.٣ منهجية الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على أسلوب منهج دراسة الحالة باعتبارها أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، من أجل الخروج بتقييم شامل للآثار المحتملة لتطبيق أسلوب الهندرة في الجامعة الإسلامية وتحديد مختلف العلاقات والمتغيرات المرتبطة بهذا الأسلوب.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأسلوب هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية إن لم يكن الأسلوب الوحيد فيها (مقداد والفرأ، ٢٠٠٨)، كما أن هذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب بل يركز في جمع البيانات والمعلومات على ظاهرة الدراسة وتنظيمها وتصنيفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة (مقداد والفرأ، ٢٠٠٨).

١. المصادر الأولية:

تم إعداد استبانته صُممت خصيصاً لجمع البيانات الميدانية نظراً لسهولة وسرعة الحصول على المعلومات وتوفير الوقت والجهد، ولتفسير الغموض في بعض نتائج التحليل الإحصائي الاستبانة، وتم إجراء عدة مقابلات مع عدد من الموظفين من أجل زيادة فهم مدى تأثير الهندرة على جوانب العمل المختلفة في الجامعة ومن تم تفسير نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الاستبانة تفسيراً دقيقاً شاملاً.

٢. المصادر الثانوية :

سيتم الاستعانة والرجوع إلى الكتب العربية والأجنبية والأبحاث والتقارير والدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه التي تتناول الموضوع محل الدراسة، والاستعانة بالانترنت والكتب الإلكترونية الموجودة عليه في نفس الموضوع وإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين.

٣.٣ مجتمع الدراسة :

حيث أن هدف الدراسة هو بحث مدى تطبيق أسلوب الهندرة في الجامعات الفلسطينية والمزايا المترتبة عليه فإن مجتمع الدراسة يشمل الجامعات الفلسطينية، ولكن نظراً لصعوبة دراسة جميع الجامعات فإن هذه الدراسة ستعتمد أسلوب دراسة الحالة حيث سيتم الاقتصار على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

ونظراً لأن أداة الدراسة التي سيتم استخدامها هي الاستبانة والتي تشمل محاور تتضمن عدة فقرات حول مختلف جوانب أسلوب الهندرة والتي ستوزع على مجتمع الدراسة من موظفي الجامعة الإسلامية باعتبارهم وحدات التحليل التي سيبنى عليها نتائج هذه الدراسة في تقييم فوائد ومزايا أسلوب الهندرة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٦٠) موظف هم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المشكلة من قبل وحدة الجودة الإدارية وممثلي الجودة في دوائر وكليات الجامعة، ولقد تم اختيار هذه الفئة كونها على دراية تامة بإعادة هندسة العمليات من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية المتخصصة في مجال هندسة العمليات. (مقابلة مع وحدة الجودة).

ولقد تم استبعاد الجمهور الخارجي للجامعة لأن هذه الدراسة تتناول الموضوع من وجهة نظر العاملين في الجامعة، ويمكن أن تكون هناك دراسة أخرى يوصى بإعدادها لدراسة إعادة هندسة العمليات في الجامعات من وجهة نظر الجمهور الخارجي. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (٦٠) موظف وموظفة. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد جميع الاستبانات، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانتين نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة ٥٨ استبانة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات مجتمع الدراسة كما يلي:

البيانات الشخصية والوظيفية:

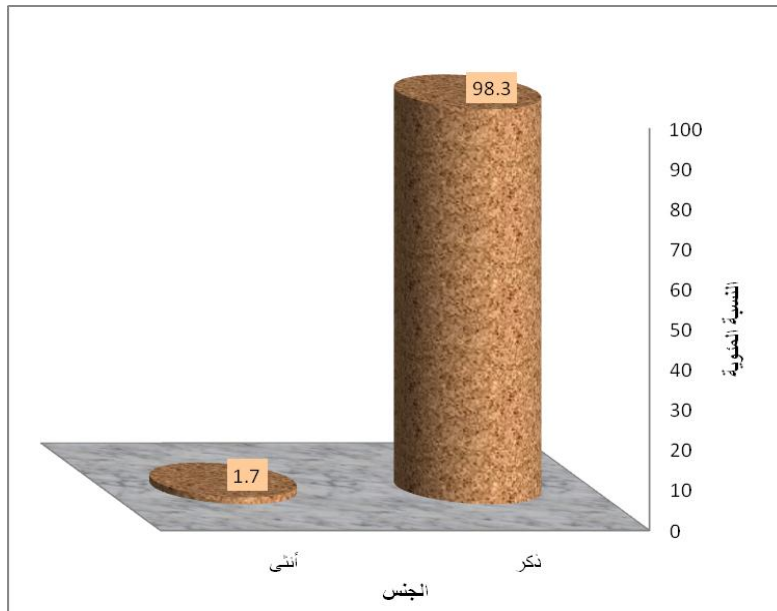
١. الجنس:

يبين جدول رقم (٣) بأن (٩٨.٣%) من مجتمع الدراسة هم من الذكور، وأن (١.٧%) من مجتمع الدراسة هم من الإناث، وبالرجوع إلى عدد الموظفين في الجامعة فإننا نجد أن عدد موظفين الجامعة من الذكور يمثل ما نسبته (٨٣%)، أما عدد موظفات الجامعة فيمثل ما نسبته (١٧%). (عمادة التخطيط والتطوير، دائرة الإحصاء والمعلومات، ٢٠٠٩)، وهذا الفرق الواضح في تركيبة مجتمع الدراسة مقارنة مع البيانات الإحصائية المتاحة يعود إلى أن مجتمع الدراسة قد تم تشكيله حسب الخبرة الموقع التنظيمي والدراية التامة بعملية إعادة هندسة العملية.

جدول رقم (٣)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٥٧	٩٨.٣
أنثى	١	١.٧
المجموع	٥٨	١٠٠.٠



شكل رقم (٦)

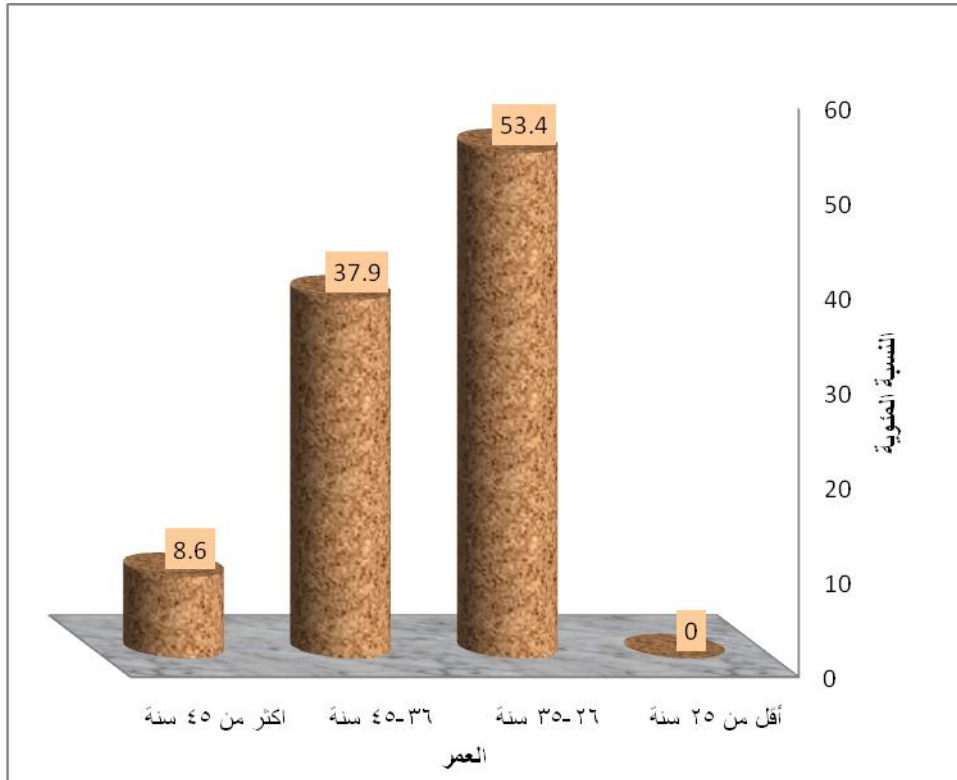
يوضح الرسم البياني لمتغير الجنس

٢. العمر

يبين جدول رقم (٤) بأن (٤٥.٣%) من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين "٢٦-٣٥ سنة" وأن (٣٧.٩%) من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين "٣٦-٤٥ سنة"، وأن (٨.٦%) من مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم "أكثر من ٤٥ سنة"، ربما ليس لها علاقة في سبب اختيار مجتمع الدراسة، ولهذا ما تم ذكره في البند السابق.

جدول رقم (٤)
توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	٠	٠.٠
٢٦-٣٥ سنة	٣١	٥٣.٤
٣٦-٤٥ سنة	٢٢	٣٧.٩
أكثر من ٤٥ سنة	٥	٨.٦
المجموع	٥٨	١٠٠.٠



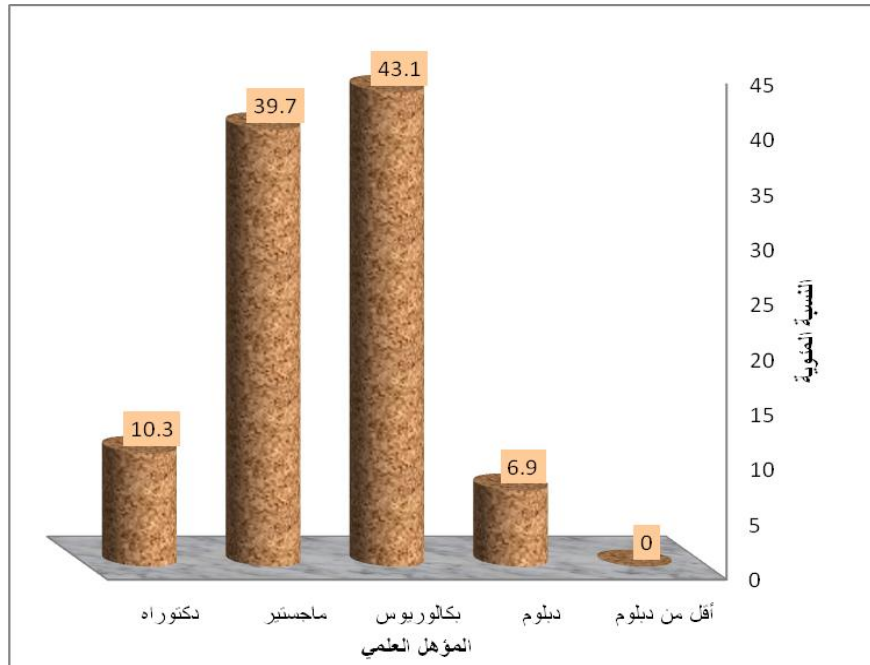
شكل رقم (٧)
يوضح الرسم البياني لمتغير العمر

٣. المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (٥) بأن (٦.٩%) من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم" ، وأن (٤٣.١%) من مجتمع الدراسة "بكالوريوس" ، وأن (٣٩.٧%) من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير" ، وأن (١٠.٣%) من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، وكون غالبية مجتمع الدراسة هم من حملة البكالوريوس فأكثر فهذا يعتبر مؤشر إيجابي على قدرة هذا الفريق على أداء العمل المنوط به بكفاءة عالية.

جدول رقم (٥)
توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من دبلوم	٠	٠.٠
دبلوم	٤	٦.٩
بكالوريوس	٢٥	٤٣.١
ماجستير	٢٣	٣٩.٧
دكتوراه	٦	١٠.٣
المجموع	٥٨	١٠٠.٠



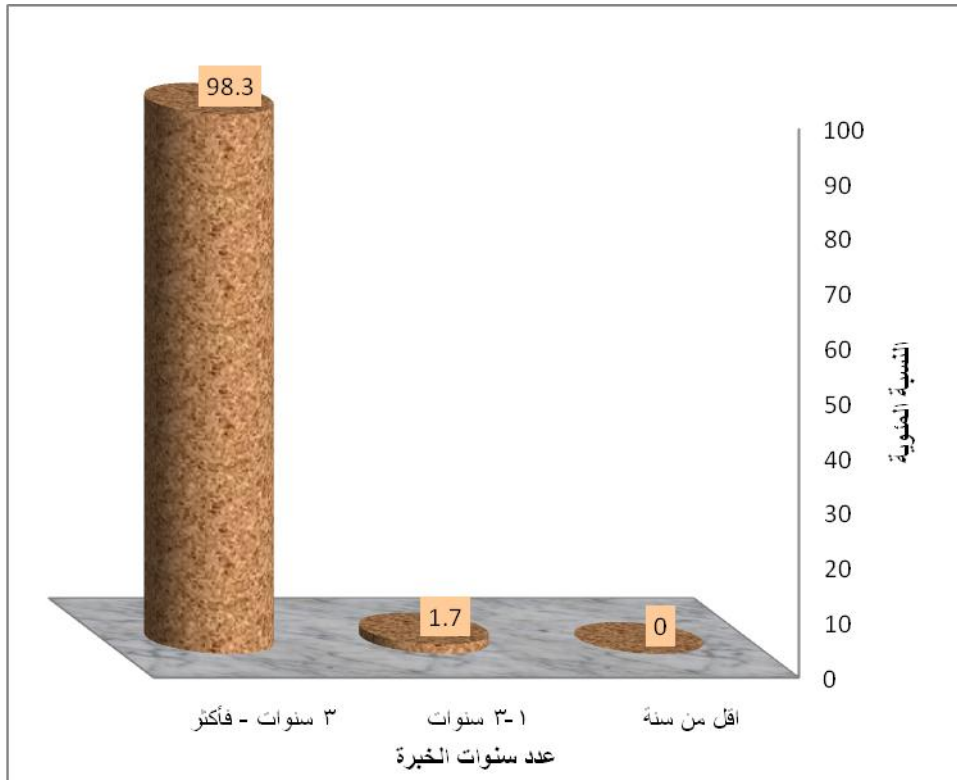
الشكل رقم (٨)
يوضح الرسم البياني لمتغير المؤهل العلمي

٤. عدد سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (٦) بأن (١.٧%) من مجتمع الدراسة تراوحت خبراتهم بين "١-٣ سنوات"، وأن (٩٨.٣%) من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم "٣ سنوات - فأكثر"، حيث تشير هذه النسب إلى أن معظم مجتمع الدراسة هم من أصحاب الخبرة في العمل الإداري والأكاديمي مما ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة.

جدول رقم (٦)
توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	٠	٠.٠
١-٣ سنوات	١	١.٧
٣ سنوات - فأكثر	٥٧	٩٨.٣
المجموع	٥٨	١٠٠.٠



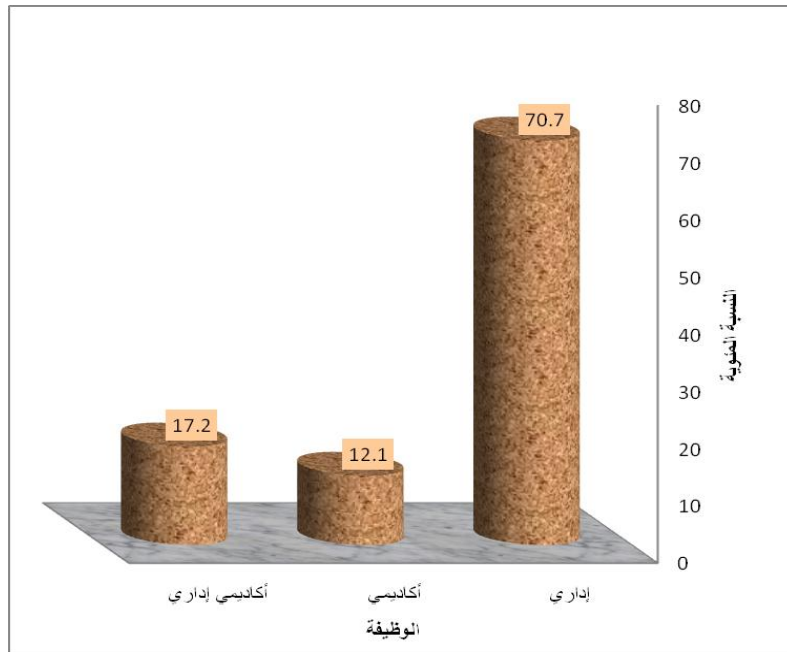
الشكل رقم (٩)
يوضح الرسم البياني لمتغير عدد سنوات الخبرة

٥. الوظيفة

يبين جدول رقم (٧) بأن (٧٠.٧%) من مجتمع الدراسة يعملون في "المجال الإداري"، وأن (١٢.١%) من مجتمع الدراسة يعملون في "المجال الأكاديمي"، وأن (١٧.٢%) من مجتمع الدراسة يعملون في "المجال الأكاديمي والإداري معاً"، يتضح من النسب بأن معظم مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين وهم شريحة الأكثر احتكاكاً في تقديم الخدمات لجمهور المؤسسة وهم الذين يقومون بتقديم الدعم اللوجستي للأكاديميين .

جدول رقم (٧)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	٤١	٧٠.٧
أكاديمي	٧	١٢.١
أكاديمي إداري	١٠	١٧.٢
غير ذلك	٠	٠.٠
المجموع	٥٨	١٠٠.٠



الشكل رقم (١٠)
يوضح الرسم البياني لمتغير الوظيفة

أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ١- تم إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ٢- تم عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ٣- تم تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ٤- تم عرض الاستبانة على (٧) من المُحكّمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ٥- تم إجراء دراسة اختبارية على عينة استطلاعية بلغ عددها (١٢) استبانة وتم إجراء الاختبارات المناسبة (الصدق والثبات) وتبين بأن الاستبانة مناسبة وبناءً عليه تم توزيع الاستبانة على باقي مجتمع الدراسة مع اعتماد التحليل للعينة الاستطلاعية.
- ٦- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

☒ الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من ١٠ فقرات.

☒ الجزء الثاني: يتناول طرق تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة

العمليات الإدارية "الهندرة" وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يناقش استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، ويتكون من ١٠ فقرات.
 - **المحور الثاني:** يناقش استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة، ويتكون من ٧ فقرات.
 - **المحور الثالث:** يناقش استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية، ويتكون من ١٠ فقرات.
 - **المحور الرابع:** يناقش استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة، ويتكون من ١٠ فقرات.
 - **المحور الخامس:** يناقش استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويتكون من ١٠ فقرات.
- وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من ٥ إجابات حيث الدرجة " ٥ " تعني الموافقة بشدة والدرجة " ١ " تعني اقل موافقة حسب جدول رقم (٨)

جدول رقم (٨)
مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	←			أوافق تماما	الدرجة
	غير موافق بشدة	٢	٣	٤	٥
	١				

٤.٣ صدق وثبات الاستبيان:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:
[X] صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

١. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٠) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

٢. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها ٢٥ مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: "خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة" جدول رقم (٩) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (٠.٠٥) وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٣٩٦)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٩)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: "خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة"

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة في تقليل الأوراق المستخدمة في العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية	0.418	0.037
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة في خفض الوقت اللازم لاتخاذ قرار معين	0.557	0.004

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.671	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في توفير الجهد المطلوب لإنجاز معاملة معينة	٣
0.004	0.555	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تخفيض الأخطاء الناتجة من العمل	٤
0.000	0.791	يساهم استخدام أسلوب الهندرة في تقليل مراجعة العمليات والقرارات	٥
0.000	0.721	يساهم أسلوب الهندرة في تقليل الرقابة الشخصية المباشرة على اتخاذ القرارات	٦
0.001	0.629	يساهم أسلوب الهندرة في تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية المطلوبة لأداء المهام	٧
0.000	0.791	يساهم أسلوب الهندرة إلى تقليل الحاجة إلى الموارد المالية المطلوبة لأداء المهام	٨
0.000	0.850	يساهم أسلوب الهندرة في تقليل المستلزمات المطلوبة (أجهزة حاسوب، أثاث مكتبي ...) لأداء الأعمال.	٩
0.001	0.605	يساهم في تخفيض مساحات البناء المخصصة لمكان العمل.	١٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٣" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: "سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة"
جدول رقم (١٠) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (٠.٠٥) وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٣٩٦)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٠)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: "سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.817	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المدروسة	١
0.001	0.618	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحقيق الأهداف المطلوبة .	٢
0.007	0.526	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى إنجاز أكثر للمهام والنشاطات	٣
0.000	0.748	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في أداء الأعمال بصورة صحيحة	٤
0.035	0.423	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى توفر الرغبة والحماس لتنفيذ الأعمال	٥
0.013	0.490	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى القدرة على الإبداع وتطوير المهارات	٦
0.002	0.593	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى زيادة قدرة العاملين على تصحيح الأخطاء بأنفسهم	٧

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٣" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: "تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية"

جدول رقم (١١) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (٠.٠٥) وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٣٩٦)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١١)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: "تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.032	0.430	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى سرعة حصول الطالب على المعلومات التي يريدها بسهولة ويسر	١
0.025	0.448	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى دقة إجراء المعاملات وتوصيلها للطالب في الوقت المحدد	٢
0.039	0.415	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى تقليل مراجعات الطلاب للكليات والأقسام ذات العلاقة	٣
0.002	0.592	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقليل الشكاوي من قبل الطلبة.	٤
0.002	0.583	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في إعطاء سمعة طيبة للجامعة	٥
0.000	0.673	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في جذب طلبة جدد للجامعة	٦
0.034	0.426	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقوية النظام الأكاديمي في الجامعة	٧
0.000	0.734	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في رفع المستوى التعليمي لدى الطلاب في الجامعة	٨
0.000	0.691	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تطوير قدرات الطلاب للإبداع والتفكير	٩
0.047	0.401	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في زيادة مستوى الرضا لدى الطلبة.	١٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٣" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: "تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة"

جدول رقم (١٢) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (٠.٠٥) وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٣٩٦)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٢)
الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: "تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.016	0.476	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة إلى سهولة الاتصال الإداري بين أقسام الجامعة المختلفة	١
0.000	0.677	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في سرعة تدفق التعليمات والمعلومات بين كليات وأقسام الجامعة	٢
0.004	0.561	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في إزالة المعوقات التي تعوق الاتصالات الفعالة	٣
0.027	0.441	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى تبني تقنيات الاتصال الحديثة في أداء المهام	٤
0.013	0.487	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى وضوح الاتصالات بين دوائر الجامعة	٥
0.001	0.644	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في دقة المعلومات المنقولة عبر طرق الاتصال المختلفة	٦
0.003	0.564	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في رفع مستوى الفعالية لمتخذي القرارات عبر الاتصالات الجيدة	٧
0.000	0.693	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بسرعة إنجاز المعاملات	٨
0.000	0.746	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتقليل الازدواجية باتخاذ القرارات	٩
0.000	0.726	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة حالياً في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات	١٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ ودرجة حرية "٢٣" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: "زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين"
جدول رقم (١٣) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (٠.٠٠٥) وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٣٩٦)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٣)
الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: "زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.007	0.522	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى خلق جو من الرغبة والثقة لدى	١

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
		العاملين بالعمل	
0.008	0.518	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة إلى الالتزام بمواعيد العمل	٢
0.000	0.711	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة إلى قلة نسبة التغيب عن العمل	٣
0.002	0.592	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة إلى القضاء على الروتين الزائد في أداء الأعمال	٤
0.005	0.547	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة إلى زيادة التنسيق والتعاون بين العاملين في كافة الأقسام	٥
0.004	0.552	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة إلى صحة تنفيذ الأعمال المسندة إليهم في الوقت المناسب	٦
0.036	0.420	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة إلى التخفيض من ضغط العمل	٧
0.000	0.681	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة في تنمية وتطوير مهارات العاملين في أداء وظائفهم	٨
0.000	0.672	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة إلى سهولة تواصل العاملين مع الإدارة لعرض مشاكلهم .	٩
0.018	0.470	يساهم تطبيق أسلوب الهدرة إلى خلق جو من الوضوح والراحة عند تنفيذ المهام	١٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٣" تساوي 0.396

صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة

جدول رقم (١٤) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل محور اقل من (٠.٠٥) وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٣٩٦) وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (١٤)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة	0.664	0.000
الثاني	سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة	0.758	0.000
الثالث	تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية	0.791	0.000
الرابع	تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	0.549	0.004
الخامس	زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة	0.828	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٣" تساوي 0.396

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

تم اجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (١٥) يبين أن هناك

معاملات ثبات كبيرة نسبيا لفقرات الاستبيان وقد بلغ المعدل العام لثبات جميع فقرات الاستبانة " ٠.٨٤٥٦ " باستخدام طريقة التجزئة النصفية مما يطمئن الباحث من استخدام أداة الدراسة في عملية البحث.

جدول رقم (١٥)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة	10	0.7249	0.8405
الثاني	سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة	7	0.7459	0.8545
الثالث	تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية	10	0.7624	0.8652
الرابع	تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	10	0.6985	0.8225
الخامس	زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة	10	0.7124	0.8320
	جميع الفقرات	47	0.7325	0.8456

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٣" تساوي 0.396

٢- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (١٦) أن معاملات الثبات مرتفعة، وقد بلغ المعدل العام لثبات جميع فقرات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ " ٠.٨٨٥٢ " مما يطمئن الباحث من استخدام أداة الدراسة في عملية البحث.

جدول رقم (١٦)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة	10	0.8524
الثاني	سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة	7	0.8724
الثالث	تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية	10	0.8952
الرابع	تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	10	0.8571
الخامس	زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة	10	0.8737
	جميع الفقرات	47	0.8852

٥.٣ المعالجات الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات.
- ٢- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق وثبات الفقرات، واختبار بعض الفرضيات.
- ٤- اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).
- ٥- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test.
- ٦- اختبار t لتحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- ١.٤ اختبار التوزيع الطبيعي.
- ٢.٤ تحليل فقرات وفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

1.4 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S):

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (١٧) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من ٠.٠٥ ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (١٧)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة	10	0.930	0.353
الثاني	سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة	7	1.207	0.109
الثالث	تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية	10	1.086	0.189
الرابع	تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	10	0.835	0.489
الخامس	زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة	10	0.543	0.929
	جميع الفقرات	47	0.914	0.374

تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.00) "أو مستوى الدلالة اقل من (٠.٠٥) والوزن النسبي اكبر من (٦٠%)"، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-2.00) "أو مستوى الدلالة اقل من (٠.٠٥) والوزن النسبي اقل من (٦٠%)"، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من (٠.٠٥).

تحليل فقرات المحور الأول: "خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة"

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٨) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول "خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "92.41%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في توفير الجهد المطلوب لانجاز معاملة معينة".

٢. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "92.07%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في تخفيض الأخطاء الناتجة من العمل".

٣. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "90.69%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في خفض الوقت اللازم لاتخاذ قرار معين".

٤. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "85.86%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "أسلوب الهندرة يساهم إلى تقليل الحاجة إلى الموارد المالية المطلوبة لأداء المهام".

٥. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "83.79%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "أسلوب الهندرة يساهم في تقليل الرقابة الشخصية المباشرة على اتخاذ القرارات".

٦. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "83.21%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في تقليل الأوراق المستخدمة في العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية".

٧. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "81.72%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "أسلوب الهندرة يساهم في تقليل المستلزمات المطلوبة (أجهزة حاسوب، أثاث مكتبي ...) لأداء الأعمال".

٨. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "80.34%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "استخدام أسلوب الهندرة يساهم في تقليل مراجعة العمليات والقرارات".

٩. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "77.24%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "أسلوب الهندرة يساهم في تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية المطلوبة لأداء المهام".

١٠. في الفقرة رقم "١٠" بلغ الوزن النسبي "71.03%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "أسلوب الهندرة يساهم في تخفيض مساحات البناء المخصصة لمكان العمل".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول "خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة" تساوي (٣.٨٤)، والوزن النسبي يساوي (٧٦.٩٠%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (٧.٧١٩) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (٢.٠٠)، و مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة"، ويتفق ذلك مع دراسة Mihyar Hesson & Hayder Al- Ameed (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية، وهذا يؤكد من أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في خفض التكاليف.

جدول رقم (١٨)

تحليل فقرات المحور الأول "خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقليل الأوراق المستخدمة في العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية	4.16	0.449	83.21	19.675	0.000
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في خفض الوقت اللازم لاتخاذ قرار معين	4.53	0.599	90.69	19.519	0.000
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في توفير الجهد المطلوب لانجاز معاملة معينة	4.62	0.489	92.41	25.218	0.000
٤	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تخفيض الأخطاء الناتجة من العمل	4.60	0.560	92.07	21.804	0.000
٥	يساهم استخدام أسلوب الهندرة في تقليل مراجعة العمليات والقرارات	4.02	0.688	80.34	11.260	0.000
٦	يساهم أسلوب الهندرة في تقليل الرقابة الشخصية	4.19	0.712	83.79	12.721	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	المباشرة على اتخاذ القرارات					
٧	يساهم أسلوب الهندرة في تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية المطلوبة لأداء المهام	3.86	0.736	77.24	8.917	0.000
٨	يساهم أسلوب الهندرة إلى تقليل الحاجة إلى الموارد المالية المطلوبة لأداء المهام	4.29	0.838	85.86	11.753	0.000
٩	يساهم أسلوب الهندرة في تقليل المستلزمات المطلوبة (أجهزة حاسوب، أثاث مكتبي ...) لأداء الأعمال.	4.09	0.801	81.72	10.328	0.000
١٠	يساهم أسلوب الهندرة في تخفيض مساحات البناء المخصصة لمكان العمل.	3.55	1.029	71.03	4.084	0.000
	جميع الفقرات	3.84	0.834	76.90	7.719	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " و درجة حرية " ٥٧ " تساوي ٢.٠٠

تحليل فقرات المحور الثاني: "سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة"

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٩) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني "سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "90.00%" ومستوى الدلالة " " وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في انجاز أكثر للمهام والنشاطات".
٢. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "84.48%" ومستوى الدلالة " " وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة".
٣. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "84.14%" ومستوى الدلالة " " وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في أداء الأعمال بصورة صحيحة".
٤. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "83.79%" ومستوى الدلالة " " وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المدروسة".
٥. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "78.62%" ومستوى الدلالة " " وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في توفر الرغبة والحماس لتنفيذ الأعمال".
٦. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "78.28%" ومستوى الدلالة " " وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في القدرة على الإبداع وتطوير المهارات".

٧. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "77.93%" ومستوى الدلالة " " وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في زيادة قدرة العاملين على تصحيح الأخطاء بأنفسهم".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني "سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة" تساوي (٤.١٢)، والوزن النسبي يساوي (٨٢.٤٦ %) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (٢٠.٧٤٤) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (٢.٠٠)، ومستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة، ويتفق ذلك مع دراسة: (السر، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى سرعة إنجاز العمل داخل إدارات وزارة الداخلية والأمن الوطني.

جدول رقم (١٩) تحليل فقرات المحور الثاني (سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المدروسة	4.19	0.576	83.79	15.728	0.000
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحقيق الأهداف المطلوبة .	4.22	0.563	84.48	16.550	0.000
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى إنجاز أكثر للمهام والنشاطات	4.50	0.504	90.00	22.650	0.000
٤	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في أداء الأعمال بصورة صحيحة	4.21	0.669	84.14	13.737	0.000
٥	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى توفر الرغبة والحماس لتنفيذ الأعمال	3.93	0.835	78.62	8.494	0.000
٦	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى القدرة على الإبداع وتطوير المهارات	3.91	0.756	78.28	9.207	0.000
٧	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى زيادة قدرة العاملين على تصحيح الأخطاء بأنفسهم	3.90	0.693	77.93	9.852	0.000
	جميع الفقرات	4.12	0.412	82.46	20.744	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٥" و درجة حرية "٥٧" تساوي ٢.٠٠

تحليل فقرات المحور الثالث : تحسبن جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٠) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث "تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "91.38%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في إعطاء سمعة طيبة للجامعة".
٢. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "87.59%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى سرعة حصول الطالب على المعلومات التي يريدها بسهولة ويسر".
٣. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "87.24%" ومستوى الدلالة " " وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى دقة إجراء المعاملات وتوصيلها للطالب في الوقت المحدد".
٤. في الفقرة رقم "١٠" بلغ الوزن النسبي "86.21%" ومستوى الدلالة " ٠.٠٠٠٠ " وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في زيادة مستوى الرضا لدى الطلبة".
٥. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "84.83%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى تقليل مراجعات الطلاب للكليات والأقسام ذات العلاقة".
٦. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "80.34%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقليل الشكاوي من قبل الطلبة".
٧. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "79.66%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقوية النظام الأكاديمي في الجامعة".
٨. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "78.28%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في جذب طلبة جدد للجامعة".
٩. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "72.07%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في رفع المستوى التعليمي لدى الطلاب في الجامعة".

١٠. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "72.07%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تطوير قدرات الطلبة للإبداع والتفكير".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث "تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية" تساوي (٤.١٠)، والوزن النسبي يساوي (٨١.٩٧%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (٢٢.٥٦٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (٢.٠٠)، ومستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية، ويتفق ذلك مع دراسة (الأغا، ٢٠٠٦)، والتي أشارت إلى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المصارف العاملة في فلسطين.

جدول رقم (٢٠)

تحليل فقرات المحور الثالث (تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى سرعة حصول الطالب على المعلومات التي يريدها بسهولة ويسر	4.38	0.587	87.59	17.889	0.000
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى دقة إجراء المعاملات وتوصيلها للطلاب في الوقت المحدد	4.36	0.667	87.24	15.540	0.000
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى تقليل مراجعات الطلاب للكليات والأقسام ذات العلاقة	4.24	0.757	84.83	12.497	0.000
٤	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقليل الشكاوي من قبل الطلبة.	4.02	0.783	80.34	9.889	0.000
٥	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في إعطاء سمعة طيبة للجامعة	4.57	0.500	91.38	23.919	0.000
٦	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في جذب طلبة جدد للجامعة	3.91	0.864	78.28	8.053	0.000
٧	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقوية النظام الأكاديمي في الجامعة	3.98	0.713	79.66	10.496	0.000
٨	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في رفع المستوى التعليمي لدى الطلاب في الجامعة	3.60	0.935	72.07	4.913	0.000
٩	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تطوير قدرات الطلاب للإبداع والتفكير	3.60	0.836	72.07	5.494	0.000
١٠	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في زيادة مستوى الرضا	4.31	0.568	86.21	17.558	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	لدى الطلبة					
	جميع الفقرات	4.10	0.371	81.97	22.568	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 57 " تساوي 2.00

تحليل فقرات المحور الرابع : "تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة"

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢١) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الرابع "تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "90.00%" ومستوى الدلالة "0.0000" وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي إلى سهولة الاتصال الإداري بين أقسام الجامعة المختلفة".

٢. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "88.97%" ومستوى الدلالة "0.0000" وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة يؤدي إلى تبني تقنيات الاتصال الحديثة في أداء المهام".

٣. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "88.28%" ومستوى الدلالة "0.0000" وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في سرعة تدفق التعليمات والمعلومات بين كليات وأقسام الجامعة".

٤. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "87.59%" ومستوى الدلالة "0.0000" وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة يؤدي إلى وضوح الاتصالات بين دوائر الجامعة".

٥. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "87.24%" ومستوى الدلالة "0.0000" وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في تحسين الاتصال الإداري وذلك بسرعة إنجاز المعاملات".

٦. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "86.90%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة يساهم في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتقليل الازدواجية باتخاذ القرارات".
٧. في الفقرة رقم "١٠" بلغ الوزن النسبي "86.55%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة حاليا يساهم في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات".
٨. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "85.17%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة يساهم في إزالة المعوقات التي تعوق الاتصالات الفعالة".
٩. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "84.83%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة يساهم في رفع مستوى الفعالية لمتخذي القرارات عبر الاتصالات الجيدة".
١٠. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "83.10%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن "تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة يساهم في دقة المعلومات المنقولة عبر طرق الاتصال المختلفة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع "تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة" تساوي (٣.٣٤)، والوزن النسبي يساوي (٨٦.٨٦%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (٢٨.٧٣٦) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (٢.٠٠)، ومستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٠.٥) مما يدل على أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة، ويتفق ذلك مع دراسة: (السر، ٢٠٠٨) والتي أشارت إلى سهولة تدفق البيانات والمعلومات داخل إدارات وزارة الداخلية والأمن الوطني، مما يساهم في سرعة وسهولة اتخاذ القرارات.

جدول رقم (٢١)
تحليل فقرات المحور الرابع (تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة إلى سهولة الاتصال الإداري بين أقسام الجامعة المختلفة	4.50	0.570	90.00	20.052	0.000
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في سرعة تدفق التعليمات والمعلومات بين كليات وأقسام الجامعة	4.41	0.593	88.28	18.146	0.000
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في إزالة المعوقات التي تعوق الاتصالات الفعالة	4.26	0.637	85.17	15.050	0.000
٤	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى تبني تقنيات الاتصال الحديثة في أداء المهام	4.45	0.567	88.97	19.442	0.000
٥	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى وضوح الاتصالات بين دوائر الجامعة	4.38	0.587	87.59	17.889	0.000
٦	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في دقة المعلومات المنقولة عبر طرق الاتصال المختلفة	4.16	0.616	83.10	14.290	0.000
٧	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في رفع مستوى الفعالية لمتخذي القرارات عبر الاتصالات الجيدة	4.24	0.572	84.83	16.541	0.000
٨	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بسرعة إنجاز المعاملات	4.36	0.520	87.24	19.959	0.000
٩	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتقليل الازدواجية باتخاذ القرارات	4.34	0.637	86.90	16.087	0.000
١٠	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة حالياً في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات	4.33	0.604	86.55	16.747	0.000
	جميع الفقرات	4.34	0.356	86.86	28.736	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٠٥" و درجة حرية "٥٧" تساوي ٢.٠٠٠

تحليل فقرات المحور الخامس : "زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين"

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الخامس "زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١٠" بلغ الوزن النسبي "87.93%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة حالياً في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات".

٢. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "86.52%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه "يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى وضوح الاتصالات بين دوائر الجامعة".
٣. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "85.52%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه "يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى تبني تقنيات الاتصال الحديثة في أداء المهام".
٤. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "84.83%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في دقة المعلومات المنقولة عبر طرق الاتصال المختلفة".
٥. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "83.45%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه "يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة إلى سهولة الاتصال الإداري بين أقسام الجامعة المختلفة".
٦. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "82.76%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتقليل الازدواجية باتخاذ القرارات".
٧. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "81.72%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بسرعة انجاز المعاملات".
٨. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "80.69%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في رفع مستوى الفعالية لمتخذي القرارات عبر الاتصالات الجيدة".
٩. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "75.52%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في سرعة تدفق التعليمات والمعلومات بين كليات وأقسام الجامعة".
١٠. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "71.72%" ومستوى الدلالة "٠.٠٠٠٠" وهي اقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أن "يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في إزالة المعوقات التي تعوق الاتصالات الفعالة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس "زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين" تساوي (٤.١٠)، والوزن النسبي يساوي (٨٢.٠٧%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (٢٠.٨٠٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (٢.٠٠)، ومستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويتفق ذلك مع دراسة: (المالكي، ٢٠٠٣) والتي توصلت بأن إعادة هندسة العمليات يساهم في تمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الايجابية الداعمة لجهود التغيير.

جدول رقم (٢٢)
تحليل فقرات المحور الخامس (زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة إلى سهولة الاتصال الإداري بين أقسام الجامعة المختلفة	4.17	0.566	83.45	15.769	0.000
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في سرعة تدفق التعليمات والمعلومات بين كليات وأقسام الجامعة	3.78	0.859	75.52	6.876	0.000
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في إزالة المعوقات التي تعوق الاتصالات الفعالة	3.59	0.974	71.72	4.584	0.000
٤	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى تبني تقنيات الاتصال الحديثة في أداء المهام	4.28	0.696	85.52	13.967	0.000
٥	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى وضوح الاتصالات بين دوائر الجامعة	4.33	0.632	86.55	15.995	0.000
٦	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في دقة المعلومات المنقولة عبر طرق الاتصال المختلفة	4.24	0.683	84.83	13.834	0.000
٧	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في رفع مستوى الفعالية لمتخذي القرارات عبر الاتصالات الجيدة	4.03	0.816	80.69	9.658	0.000
٨	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بسرعة انجاز المعاملات	4.09	0.657	81.72	12.600	0.000
٩	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتقليل الازدواجية باتخاذ القرارات	4.14	0.736	82.76	11.771	0.000
١٠	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة حاليا في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات	4.40	0.560	87.93	18.990	0.000
	جميع الفقرات	4.10	0.404	82.07	20.805	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠.٠٥" و درجة حرية "٥٧" تساوي ٢.٠٠

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة في الجامعة الإسلامية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٣) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة "بتحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور كما يلي:

١. "تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة" بوزن نسبي "86.86" وقد احتل المرتبة "الأولى".
٢. "خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة" بوزن نسبي "83.21" وقد احتل المرتبة "الثانية".
٣. "سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة" بوزن نسبي "82.46" وقد احتل المرتبة "الثالثة".
٤. "زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة" بوزن نسبي "82.07" وقد احتل المرتبة "الرابعة".
٥. "تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية" بوزن نسبي "81.97" وقد احتل المرتبة "الرابعة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي (٤.١٧)، والوزن النسبي يساوي (٨٣.٣٧%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (٣٠.٥٥٧) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (٢.٠٠)، ومستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٥) مما يدل على تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".

جدول رقم (٢٣)
تحليل محاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
٤	تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	4.34	0.356	86.86	28.736	0.000	1

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة	4.16	0.449	83.21	19.675	0.000	2
٢	سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة	4.12	0.412	82.46	20.744	0.000	3
٥	زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة	4.10	0.404	82.07	20.805	0.000	4
٣	تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية	4.10	0.371	81.97	22.568	0.000	4
	جميع المحاور	4.17	0.291	83.37	30.557	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " ٥٧ " تساوي ٢.٠٠

اختبار فرضيات الدراسة

١. "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب

الهندرة وخفض التكاليف الإدارية للجامعة الإسلامية"

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تطبيق أسلوب الهندرة وخفض التكاليف الإدارية للجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٤) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٠٥)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (٠.٧٢٧) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٢٦٣)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة وخفض التكاليف الإدارية للجامعة الإسلامية.

جدول رقم (٢٤)

معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهندرة وخفض التكاليف الإدارية للجامعة الإسلامية

المحور	الإحصاءات	وخفض التكاليف الإدارية للجامعة الإسلامية
تطبيق أسلوب الهندرة	معامل الارتباط	0.727
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	58

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " ٥٦ " ومستوى دلالة " ٠.٠٠٥ " يساوي ٠.٢٦٣

٢. "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة وسرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة"

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تطبيق أسلوب الهندرة رفع كفاءة العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٠٥)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (٠.٧٣٢) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٢٦٣)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة ورفع كفاءة العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة.

جدول رقم (٢٥)

معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهندرة رفع كفاءة العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة

المحور	الإحصاءات	رفع كفاءة العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة
تطبيق أسلوب الهندرة	معامل الارتباط	0.732
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	58

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "٥٦" ومستوى دلالة "٠.٠٠٥" يساوي ٠.٢٦٣

٣. "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة وتحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية"

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تطبيق أسلوب الهندرة تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٦) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٠٥)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (٠.٨٤١) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٢٦٣)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية.

جدول رقم (٢٦)

معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهندرة وتحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية

المحور	الإحصاءات	تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية
تطبيق أسلوب الهندرة	معامل الارتباط	0.841
	مستوى الدلالة	0.000

58	حجم العينة
----	------------

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " ٥٦ " ومستوى دلالة " ٠.٠٥٥ " يساوي ٠.٢٦٣.

٤. "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة وتحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة"

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تطبيق أسلوب الهندرة و تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٧) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٠٥)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (٠.٦٨١) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٢٦٣)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة وتحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.

جدول رقم (٢٧)

معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهندرة و تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة

المحور	الإحصاءات	تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة
تطبيق أسلوب الهندرة	معامل الارتباط	0.681
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	58

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " ٥٦ " ومستوى دلالة " ٠.٠٥٥ " يساوي ٠.٢٦٣.

٥. "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة وزيارة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي"

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تطبيق أسلوب الهندرة وزيارة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٨) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من (٠.٠٠٥)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (٠.٦٨٤) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٢٦٣)، مما يدل

على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة وزيارة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي.

جدول رقم (٢٨)

معامل الارتباط بين تطبيق أسلوب الهندرة وزيارة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي

المحور	الإحصاءات	زيارة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي
تطبيق أسلوب الهندرة	معامل الارتباط	0.684
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	58

قيمة F المحسوبة عند درجة حرية "٥٦" ومستوى دلالة "٠.٠٥" يساوي ٠.٢٦٣.

٦. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء مجتمع الدراسة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى (العمر، المؤهل العلمي ولوظيفة)"

ويتفرع من هذه الفرضية الفرعية التالية:

٦.١ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء مجتمع الدراسة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى العمر"

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى العمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٩) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أكبر من (٠.٠٥)، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٣.١٦) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول كل محور من محاور الدراسة يعزى للعمر.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (٠.٤١٠) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٣.١٦)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠.٦٦٥) وهي أكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين

حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى العمر.

مما يدل على أن جميع الفئات العمرية تتفق في أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور

جدول رقم (٢٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة	بين المجموعات	0.302	2	0.151	0.742	0.481
		داخل المجموعات	11.197	55	0.204		
		المجموع	11.499	57			
الثاني	سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة	بين المجموعات	0.350	2	0.175	1.030	0.364
		داخل المجموعات	9.342	55	0.170		
		المجموع	9.692	57			
الثالث	تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية	بين المجموعات	0.173	2	0.087	0.623	0.540
		داخل المجموعات	7.657	55	0.139		
		المجموع	7.830	57			
الرابع	تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	بين المجموعات	0.069	2	0.035	0.266	0.767
		داخل المجموعات	7.153	55	0.130		
		المجموع	7.222	57			
الخامس	زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة	بين المجموعات	0.103	2	0.051	0.307	0.737
		داخل المجموعات	9.197	55	0.167		
		المجموع	9.299	57			
جميع المحاور		بين المجموعات	0.071	2	0.036	0.410	0.665
		داخل المجموعات	4.762	55	0.087		
		المجموع	4.833	57			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٥٥" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٣.١٦

٦.٢ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء مجتمع الدراسة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى المؤهل العلمي"

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٠) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أكبر من (٠.٠٥)، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٣.١٦) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول كل محور من محاور الدراسة يعزى إلى المؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (٠.١٧١) وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (٢.٧٨)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠.٩١٦) وهي اكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزى الباحث ذلك انه لا خلاف بين الباحثين في أهمية دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (٣٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة	بين المجموعات	0.108	3	0.036	0.170	0.916
		داخل المجموعات	11.391	54	0.211		
		المجموع	11.499	57			
الثاني	سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة	بين المجموعات	0.232	3	0.077	0.441	0.725
		داخل المجموعات	9.460	54	0.175		
		المجموع	9.692	57			
الثالث	تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية	بين المجموعات	0.149	3	0.050	0.350	0.790
		داخل المجموعات	7.681	54	0.142		
		المجموع	7.830	57			
الرابع	تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	بين المجموعات	0.247	3	0.082	0.637	0.595
		داخل المجموعات	6.975	54	0.129		
		المجموع	7.222	57			
الخامس	زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة	بين المجموعات	0.562	3	0.187	1.157	0.335
		داخل المجموعات	8.738	54	0.162		
		المجموع	9.299	57			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.045	3	0.015	0.171	0.916
		داخل المجموعات	4.788	54	0.089		
		المجموع	4.833	57			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣، ٥٤" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٧٨

٦.٣ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء مجتمع الدراسة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى الوظيفة"

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى الوظيفة، والنتائج مبينة في جدول رقم (٣١) والذي يبين أن قيمة

مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من (0.05) ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.16) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول كل محور من محاور الدراسة يعزى الوظيفة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.171) وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.16)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.072) وهي اكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى الوظيفة.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى الوظيفة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F " الدلالة	مستوى الدلالة
الأول	خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة	بين المجموعات	0.756	2	0.378	1.937	0.154
		داخل المجموعات	10.742	55	0.195		
		المجموع	11.499	57			
الثاني	سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة	بين المجموعات	0.162	2	0.081	0.468	0.629
		داخل المجموعات	9.529	55	0.173		
		المجموع	9.692	57			
الثالث	تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية	بين المجموعات	0.412	2	0.206	1.527	0.226
		داخل المجموعات	7.418	55	0.135		
		المجموع	7.830	57			
الرابع	تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة	بين المجموعات	0.139	2	0.070	0.540	0.586
		داخل المجموعات	7.083	55	0.129		
		المجموع	7.222	57			
الخامس	زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة	بين المجموعات	0.322	2	0.161	0.985	0.380
		داخل المجموعات	8.978	55	0.163		
		المجموع	9.299	57			
جميع المحاور		بين المجموعات	0.097	2	0.049	0.563	0.572
		داخل المجموعات	4.736	55	0.086		
		المجموع	4.833	57			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 55" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.16

الفصل الخامس

النائبو والنوصيانة

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

١.٥ النتائج:-

بناءً على الدراسة النظرية والميدانية التي قام بها الباحث، حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية- غزة ، فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:-

١. استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة.
٢. استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة.
٣. استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها .
٤. تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يعمل على تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.
٥. استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية.
٦. وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة ورفع كفاءة العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة.
٧. وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين تطبيق أسلوب الهندرة وزيارة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي.
٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء مجتمع الدراسة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الجامعة الإسلامية تعزى إلى (العمر، المؤهل العلمي والوظيفة).

٢.٥ التوصيات:-

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ولأجل تطوير وتحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات والسياسات التطبيقية التي تساهم في تعزيز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الخدمة، ولقد تم التوصل إلى هذه التوصيات والسياسات بعد

القيام بتحليل الاستبيان الخاص بهذه الدراسة، وبمقارنة النتائج الخاصة بالدراسة مع غيرها من الدراسات المختلفة فإن التوصيات تأتي على النحو التالي:-

١. نشر و تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في الجامعة الإسلامية من إداريين وأكاديميين .
٢. تعزيز ومنح الموظفين القدرة والحرية والاستقلالية الكاملة في إصدار القرارات بدون الرجوع إلى الإدارة العليا.
٣. العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
٤. تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال ، يتيح لجميع موظفي الجامعة فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
٥. عقد ورش عمل و برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل الموظف بالمعرفة الكاملة بمهام عمله ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة.
٦. تجميع ودمج الأنشطة والمهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمة متميزة وسرعة في الأداء وتحصيل تكاليف أقل.
٧. العمل على دعم الإدارة العليا لمشاريع التطوير الإداري وتخصيص الموازنة الكافية لهذه المشاريع.
٨. مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة وتفعيل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
٩. ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.

المراجع العلمية

المراجع العلمية:-

أولاً: الكتب العربية:-

(١)	البكري، سونيا، "تظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠م.
(٢)	حسن، راوية، "السلوك في المنظمات"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠م.
(٣)	الحمادي، علي، "الطريق إلى... لا. ١٥. طريقة للتغيير"، عمان: دار ابن حزم، ٢٠٠٦
(٤)	الحناوي، محمد، "إعادة بناء المؤسسات"، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠١م
(٥)	الحناوي، محمد، السيد، إسماعيل، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م.
(٦)	ديسلر، جاري، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣م.
(٧)	ديسلر، جاري، تعريب عبد القادر عبد القادر، "أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة"، الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٩٢م.
(٨)	رفاعي، ممدوح، "إعادة هندسة العمليات"، الطبعة الأولى، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م.
(٩)	سلطان، إبراهيم، "تظم المعلومات الإدارية مدخل إداري"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٥م.
(١٠)	سلطان، محمد، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م
(١١)	الصرن a، رعد، "إدارة الإبداع والابتكار"، الطبعة الأولى، سوريا، دار الرضا للنشر، ٢٠٠٠م.
(١٢)	الصرن، وعد حسن، "إدارة الإبتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات، ٢٠٠٠م.
(١٣)	عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، ٢٠٠١م.
(١٤)	عبد الحفيظ، أحمد، "المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م.
(١٥)	العتيبي، صبحي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الحامد، ٢٠٠٢م.
(١٦)	عصفور، محمد، "أصول التنظيم والأساليب"، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٢م.
(١٧)	عقيلي، عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠١م.
(١٨)	العلاق، بشير، "أسس الإدارة الحديثة نظرية ومفاهيم"، الطبعة الأولى، عمان، دار البازوري العلمية،

	١٩٩٨م.
(١٩)	الغزوي، نجم، التخطيط الإستراتيجي ، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
(٢٠)	القيوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع: ٢٠٠٠م.
(٢١)	اللوزي، موسى، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م.
(٢٢)	اللوزي، موسى، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م.
(٢٣)	ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الطبعة السادسة، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، ١٩٩٧م.
(٢٤)	مقداد، محمد، الفرا، ماجد، "مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية"، الطبعة الثالثة، غزة: دار المقداد للطباعة، ٢٠٠٨م.
(٢٥)	النجار، نبيل الحسيني، راغب، مدحت مصطفى، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٣م.
(٢٦)	النجار، فريد، "إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة"، الطبعة الأولى، دار طيبة، ٢٠٠٥م.
(٢٧)	النجار، فريد، "إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات"، القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
(٢٨)	نجم، نجم عبود، "إدارة العمليات - النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، السعودية: مركز البحوث، ٢٠٠١م.
(٢٩)	هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" ١٩٩٥م.
(٣٠)	هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" ١٩٩٥م.

ثانياً: المنشورات والدوريات:-

(١)	تيشوري a، عبد الرحمن، "متى نضع ونستثمر نظم المعلومات الإدارية؟" WWW. Rezgar. Com، تاريخ المقال، ٢٧/٢/٢٠٠٦م.
(٢)	الحنوي، محمد، "التدريب وإعادة بناء المؤسسات العربية"، المؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة ١٨-٢٠ إبريل ١٩٩٥م.
(٣)	سمان، عارف، "مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، www.mmsec.com ٢٣/٥/٢٠٠٩م.

(٤)	صبري، رجاء، "دور وأهمية تكنولوجيا ونظام الجودة الشاملة في إعادة الهيكلة وبناء المؤسسات" ورقة قدمت لمؤتمر إعادة بناء المؤسسات العربية خطة عمل للمستقبل، القاهرة، ١٨-٢٠ إبريل ١٩٩٥م.
(٥)	العلي، سليمان، "الاهتمام والعناية بالعميل"، www.mmsec.com تاريخ الإطلاع ٢٣/٥/٢٠٠٩م.
(٦)	اللوزي، سلامة، "العلوم الإدارية"، مجلة الدراسات، مجلد (٢٥)، العدد (٢)، تموز، ١٩٨٨م.

ثالثاً: الرسائل العلمية:-

(١)	الأغا، مرام، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"الهندرة" في المصارف في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، ٢٠٠٦م.
(٢)	السر، أيمن، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، ٢٠٠٨م.
(٣)	الكساسية، محمد، "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٤م.
(٤)	المالكي، ساعد، "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:-

(١)	www.khayma.com ، 17/8/2007
(٢)	www.mmsec.com
(٣)	مركز المعلومات والتوثيق الصناعي، ٢٠٠٧/٨/١٧

خامساً: المقابلات الشخصية:-

(٤)	مقابلة مع السيد/ صادق عبد العال، أكاديمي في قسم الهندسة الصناعية بكلية الهندسة، مختص في إعادة هندسة العمليات بتاريخ ٣٠ يونيو ٢٠٠٩م.
(٥)	مقابلة مع السيد/ م. خالد الدهليز، مساعد مدير وحدة الجودة الإدارية، الجامعة الإسلامية- غزة بتاريخ ٢٨ يونيو ٢٠٠٩م.

سادساً: المراجع باللغة الإنجليزية:-

1)	Chiplunkar, Chandrashekhar, Deshmukh. S. G & Chattopadhyay, R., Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering.
----	---

	(Pd.D.), Computer & Industrial Engineering, Vol. (45), No. (3), EBSCO host Databases, Business Source Premier, http://search.epent.com. , 2003.
2)	Jerva, Mark, BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration , Topics in Health Information Management, Vol. (4), 2001.
3)	Kitche, Elizabeth Leona, Simulation: A decision – making tool for Business Process Reengineering , (MSE), The University of Alabama in Huntsville, United States – Alabama, 2002.
4)	Koraéié, Andrej, Business Process Reengineering and Information Systems Renovation Projects: Problems and Assessment , (PhD), University of Ljubljana, Faculty of Economics, 2000.
5)	Mchugh, Patrick, et al., Beyond Business Process Reengineering , England, John Wiley and other Publishing, 1995.
6)	Olalla, Marta Fossas, Information Technology in Business Process Reengineering, International Advances in Economic Research , Vol. (6), No. (3), EBSCOhost Databases Business Source Premier, http://search.epent.com. 2000.
7)	Paper, David & Chang, Ruey-Dang, The State of Business Process Reengineering: A Search for Success Factors , Journal of Total Quality Management, Vol. (16), No. (1).
8)	Sulimani, Tarik, Reengineering: A New Challenge for the Arab Organization , Reengineering Arab Institutions Agenda for Future, Cairo, 18-20 April. 1995.

الملاحق

مُحكِّمِين الاستبانة

١. د. نافذ محمد بركات
أستاذ الإحصاء المساعد بالجامعة الإسلامية- غزة
٢. د. سامي علي أبو الروس
أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية- غزة
٣. د. سمير خالد صافي
عميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية- غزة
٤. د. عليان الحولي
مدير وحدة الجودة بالجامعة الإسلامية- غزة
٥. أ. إبراهيم عابد عابد
مدرس الإحصاء بالجامعة الإسلامية- غزة
٦. م. خالد عبد السلام دهليز
مساعد مدير وحدة الجودة الإدارية بالجامعة الإسلامية- غزة
٧. م. صادق عبد العال
مدرس بقسم الهندسة الصناعية بالجامعة الإسلامية- غزة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
عمادة كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

استبيان

أخي/ أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد:

يسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة حول تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" حالة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من جزئين:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والخبرة والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة الرئيسية المتمثلة بالآتي:

- تطبيق أسلوب الهندرة سترتب عليه خفض في التكاليف الإدارية للجامعة الإسلامية.
 - تطبيق أسلوب الهندرة سيؤدي إلى سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة.
 - تطبيق أسلوب الهندرة سيعمل على تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية.
 - تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.
 - تطبيق أسلوب الهندرة سيسهم في زيارة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي.
- أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة بعناية ووضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية من الدراسة، علماً بأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

إسماعيل عبد الله قاسم

الجزء الأول: معلومات عامة

وضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب:

الأسئلة الشخصية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من ٢٥ سنة	<input type="checkbox"/> ٢٦-٣٥
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من دبلوم	<input type="checkbox"/> دبلوم
عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> ١-٣ سنة
الوظيفة	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> أكاديمي
	<input type="checkbox"/> أكبر من ٤٥	<input type="checkbox"/> ٣٦-٤٥
	<input type="checkbox"/> أكاديمي	<input type="checkbox"/> ماجستير
	<input type="checkbox"/> ٣- فأكثر	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
	<input type="checkbox"/> غير ذلك	<input type="checkbox"/> إداري
	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> أكاديمي إداري

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: "استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة"

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقليل الأوراق المستخدمة في العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية					
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في خفض الوقت اللازم لاتخاذ قرار معين					
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في توفير الجهد المطلوب لإنجاز معاملة معينة					
٤	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تخفيض الأخطاء الناتجة من العمل					
٥	يساهم استخدام أسلوب الهندرة في تقليل مراجعة العمليات والقرارات					
٦	يساهم أسلوب الهندرة في تقليل الرقابة الشخصية المباشرة على اتخاذ القرارات					
٧	يساهم أسلوب الهندرة في تقليل الحاجة إلى الموارد البشرية المطلوبة لأداء المهام					
٨	يساهم أسلوب الهندرة إلى تقليل الحاجة إلى الموارد المالية المطلوبة لأداء المهام					
٩	يساهم أسلوب الهندرة في تقليل المستلزمات المطلوبة (أجهزة حاسوب، أثاث مكتبي ...) لأداء الأعمال.					
١٠	يساهم في تخفيض مساحات البناء المخصصة لمكان العمل.					

المحور الثاني: "استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة"

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المدروسة					
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحقيق الأهداف المطلوبة .					
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى إنجاز أكثر للمهام والنشاطات					
٤	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في أداء الأعمال بصورة صحيحة					
٥	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى توفر الرغبة والحماس لتنفيذ الأعمال					
٦	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى القدرة على الإبداع وتطوير المهارات					
٧	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى زيادة قدرة العاملين على تصحيح الأخطاء بأنفسهم					

المحور الثالث: "استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية"

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى سرعة حصول الطالب على المعلومات التي يريدها بسهولة ويسر					
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى دقة إجراء المعاملات وتوصيلها للطالب في الوقت المحدد					
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى تقليل مراجعات الطلاب للكليات والأقسام ذات العلاقة					
٤	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقليل الشكاوي من قبل الطلبة.					
٥	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في إعطاء سمعة طيبة للجامعة					
٦	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في جذب طلبة جدد للجامعة					
٧	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تقوية النظام الأكاديمي في الجامعة					
٨	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في رفع المستوى التعليمي لدى الطلاب في الجامعة					
٩	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تطوير قدرات الطلاب للإبداع والتفكير					
١٠	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في زيادة مستوى الرضا لدى الطلبة.					

المحور الرابع: " استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة"

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة إلى سهولة الاتصال الإداري بين أقسام الجامعة المختلفة					
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في سرعة تدفق التعليمات والمعلومات بين كليات وأقسام الجامعة					
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في إزالة المعوقات التي تعوق الاتصالات الفعالة					
٤	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى تبني تقنيات الاتصال الحديثة في أداء المهام					
٥	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة إلى وضوح الاتصالات بين دوائر الجامعة					
٦	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في دقة المعلومات المنقولة عبر طرق الاتصال المختلفة					
٧	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالجامعة في رفع مستوى الفعالية لمتخذي القرارات عبر الاتصالات الجيدة					
٨	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بسرعة إنجاز المعاملات					
٩	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتقليل الأزدواجية باتخاذ القرارات					
١٠	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة حالياً في تحسين الاتصال					

					الإداري وذلك بتبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات
--	--	--	--	--	---

المحور الخامس: "استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين"

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
١	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى خلق جو من الرغبة والثقة لدى العاملين بالعمل					
٢	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى الالتزام بمواعيد العمل					
٣	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى قلة نسبة التغيب عن العمل					
٤	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى القضاء على الروتين الزائد في أداء الأعمال					
٥	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى زيادة التنسيق والتعاون بين العاملين في كافة الأقسام					
٦	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى صحة تنفيذ الأعمال المسندة إليهم في الوقت المناسب					
٧	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى التخفيض من ضغط العمل					
٨	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في تنمية وتطوير مهارات العاملين في أداء وظائفهم					
٩	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى سهولة تواصل العاملين مع الإدارة لعرض مشاكلهم .					
١٠	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة إلى خلق جو من الوضوح والراحة عند تنفيذ المهام					

كلية التجارة

ج س غ / ٦٢
٢٢ شعبان ١٤٣٣
٢٠١٢/٠٧/١١

الأخ الفاضل / مدير وحدة الجودة الإدارية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . .

الموضوع / معلومات لغرض البحث

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الطالب إسماعيل عبدالله قاسم، ورقمه الجامعي ٢٠٠٧/٠٥٠٧ والملتحق في الدراسات العليا بكلية التجارة (برنامج ماجستير إدارة الأعمال) من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد في عمل رسالة الماجستير وهي بعنوان: "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية" "الهندرة" دراسة حالة الجامعة الإسلامية- غزة".

- ١- نبذة عن المشروع.
- ٢- أهداف المشروع.
- ٣- الدوائر التي يستهدفها المشروع: أسماؤها، عددها، عدد العمليات داخل كل دائرة.
- ٤- مخرجات المشروع.
- ٥- العوائق والتحديات التي تواجه المشروع.
- ٦- الآثار المترتبة على تنفيذ هذا المشروع بالنسبة للجامعة.

وفي ذلك خدمة للبحث العلمي.

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام،،،

عميد كلية التجارة

الدكتور / رشدي وادي

صورة إلى :-

- الحفظ في الملف .