



الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

**أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق
الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة
"دراسة حالة"**

إعداد الباحث :

أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة

إشراف :

أ.د. ماجد محمد عبد السلام الفراء

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1432هـ - 2011م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

(البقرة: 32)

قال تعالى :

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

(المجادلة: 11)

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، ويتكون مجتمع الدراسة من (1572) طالب وطالبة من المستويات الدراسية : الثالث والرابع والخامس، و تم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية للمستويات الدراسية الثلاثة، حيث تم توزيع 350 استبانته على الطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخلية، وتم استرداد (248) استبانته بنسبة استرداد (78.13%) وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات من أهمها:

أولاً- النتائج:

1. تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، و تجويد الخدمة المقدمة، و تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، و تبسيط إجراءات العمل، و تجويد الخدمة المقدمة، و تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في آراء أفراد العينة، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى، (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

ثانياً- التوصيات:

1. إعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبةً في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته.
2. الإسراع في تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي المنح والقروض والهبات التي يقدمها صندوق الطالب لطلبة الجامعة.
3. التطوير المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية المتبعة في دائرة صندوق الطالب لرفع و زيادة أداء العاملين.

Abstract

This study aims at identifying the effect of applying the method of reengineering of administrative processes on the performance of Student's Fund at the Islamic University – Gaza (IUG) according to students point of view. The target group consists of (1572) students from the third, fourth and fifth levels; and they were represented by a stratified sample. The researcher distributed (350) questionnaires on the students who benefited from internal grants. The researcher retrieved (248) ones (78.13%). The study reached to the following conclusions recommendations with response rate:

First: conclusions:

1. Applying the method of administrative processes reengineering on the Student' Fund department led to facilitate the work procedures, improve the quality of service and enhance the image of employees in that department.
2. There is a statistical relationship at the level of $\alpha = 0.05$ between applying the method of reengineering of administrative processes and facilitate the work procedures, improve the quality of service and enhance the image of employees in Student's Fund department.
3. There is no statistical differences at the level of $\alpha = 0.05$ in student view toward reengineering process on students' fund from student view according to (gender, levels, colleges, province, internal scholarship type).

Second: Recommendations:

1. Reengineering of administrative processes at departments and deanships that face problems in their performance. Such processes should be implemented according to standards and methods of reengineering to fulfill essential changes that promote the quality of these processes and increase their efficiency.
2. Fasten the process of applying the reengineering on the remaining parts of the scholarship, loans, helps provided by students' fund department for IUG students.
3. Developing policies, regulations and administrative processes used at Student's Fund in a continuous manner to rise and develop the performance of the employees.

الإهداء

أهدي هذا البحث المتواضع

§ حبيبي وسيدي... رسول الله محمد ٣.

§ والدي الغالية... رمز المحبة والعطاء.

§ والدي الغالي... من أضاء دربي نحو مستقبلي.

§ زوجتي... الغالية.

§ أبنائي... الأحباء.

§ إخواني وأخواتي... الأعراء.

§ أساتذتي وزملائي... الكرام.

§ طلاب العلم... والباحثين.

§ قادة التربية... وصانعي المستقبل.

§ أسرانا وشهدائنا وجرحانا... البواسل.

§ جامعتي التي لها أنتمي... وبها أحتمي.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا وسيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

بدايةً فإنني أشكر الله عز وجل أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث المتواضع فهو أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قول سيدنا ونبينا محمد عليه الصلاة والسلام " لا يشكرُ الله من لا يشكرُ الناس " فإنني أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان لأستاذي التقدير الاستاذ الدكتور/ **ماجد محمد عبد السلام الفراء** الذي أشرف على هذا البحث ووقف بجانبني ونصحتني وأرشدني بتوجيهاته حتى وصلت بالبحث إلى ما هو عليه، فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك فيه وجعله ذخراً للعلم والعلماء.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة و التحكيم الأستاذ الدكتور/ **يوسف حسين عاشور**، والأستاذ الدكتور/ **رشدي عبد اللطيف وادي**، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، وعلى توجيهاتهم السديدة ونصائحهم العلمية القيمة و التي أثرت البحث وأغنته، فجزاهم الله خيراً.

كما أتقدم بجزيل الشكر للدكتور/ **عبد الرحيم حمدان العبد حمدان** لمراجعتة اللغوية للبحث، وأتقدم بالشكر للدكتور/ **نافذ محمد بركات** لمساهمته في التحليل الإحصائي الخاص بالدراسة، وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذا البحث.

و أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل العاملين في الجامعة الإسلامية، وخصوصاً أساتذتي بكلية التجارة، والشكر موصول إلى كل أخ ساعدني وزودني بالتوجيه والتدقيق والآراء والإعداد العلمي والمنهجي، وتوفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث.

والله الموفق لما فيه الخير،،،

الباحث

أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	م
أ	آية قرآنية.	§
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية.	§
ج	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.	§
د	الإهداء.	§
هـ	شكر وتقدير.	§
و	فهرس المحتويات.	§
ك	قائمة الجداول.	§
ل	قائمة الأشكال.	§
الفصل الأول: منطلقات الدراسة والدراسات السابقة		
المبحث الأول : منطلقات الدراسة		
2	مقدمة.	§ أولاً
3	مشكلة الدراسة.	§ ثانياً
4	فرضيات الدراسة.	§ ثالثاً
5	متغيرات الدراسة.	§ رابعاً
6	أهداف الدراسة.	§ خامساً
6	أهمية الدراسة.	§ سادساً
المبحث الثاني : الدراسات السابقة		
7	مقدمة.	§ أولاً
7	الدراسات المحلية.	§ ثانياً
13	الدراسات العربية.	§ ثالثاً
27	الدراسات الأجنبية.	§ رابعاً
35	ملخص تحليلي للدراسات السابقة.	§ خامساً
36	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.	§ سادساً
36	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.	§ سابعاً

الصفحة	العنوان	م
الفصل الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية		
39	§ مقدمة.	أولاً
39	§ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.	ثانياً
39	§ تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية.	ثالثاً
46	§ الأهداف الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	رابعاً
47	§ المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية.	خامساً
48	§ الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	سادساً
49	§ الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية .	سابعاً
51	§ القائمون على إعادة هندسة العمليات الإدارية.	ثامناً
52	§ العمليات التي يتم إعادة هندستها.	تاسعاً
53	§ معايير اختيار العمليات لإعادة هندستها.	عاشراً
54	§ أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات	الحادي عشر
54	§ منهجية ومراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.	الثاني عشر
59	§ العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية.	الثالث عشر
62	§ المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.	الرابع عشر
الفصل الثالث: الجامعة الإسلامية ودائرة صندوق الطالب ومشروع إعادة هندسة العمليات		
المبحث الأول : الجامعة الإسلامية		
65	§ النشأة والهوية.	أولاً
65	§ الجامعة الإسلامية والمؤسسات التمثيلية.	ثانياً
66	§ الهيئات والمجالس المشرفة على الجامعة.	ثالثاً
66	§ التوسع الجغرافي للجامعة الإسلامية.	رابعاً
67	§ البرامج والمناهج الدراسية.	خامساً
67	§ الجامعة والمجتمع.	سادساً
68	§ تطور أعداد طلبة الجامعة والهيئة التدريسية.	سابعاً

الصفحة	العنوان	م
المبحث الثاني : دائرة صندوق الطالب الجامعي		
69	§ صندوق الطلبة.	أولاً
70	§ المنح الداخلية.	ثانياً
71	§ دور المنح الداخلية.	ثالثاً
72	§ عدد وتصنيف موظفي دائرة صندوق الطالب.	رابعاً
73	§ الهيكلية التشغيلية لدائرة صندوق الطالب.	خامساً
المبحث الثالث : مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية - غزة		
74	§ مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة.	أولاً
77	§ العمليات الخاصة المتعلقة بتقديم المنح والقروض الداخلية والخارجية قبل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.	ثانياً
79	§ آراء الأطراف التي لها علاقة مباشرة بالعمليات السابقة (المنح والقروض والهيئات) قبل تنفيذ أسلوب إعادة الهندسة العمليات الإدارية.	ثالثاً
80	§ تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على العمليات السابقة بدائرة صندوق الطالب الجامعي.	رابعاً
83	§ الآثار المترتبة على تطبيق أسلوب "الهندرة على دائرة صندوق الطالب.	خامساً
الفصل الرابع: منهجية الدراسة		
86	§ مقدمة.	أولاً
86	§ أسلوب الدراسة.	ثانياً
86	§ مصادر جمع البيانات.	ثالثاً
87	§ مجتمع الدراسة.	رابعاً
88	§ عينة الدراسة.	خامساً
89	§ خصائص وسمات عينة الدراسة.	سادساً
93	§ أداة الدراسة.	سابعاً
94	§ صدق وثبات الاستبيان.	ثامناً
103	§ المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث.	تاسعاً

الصفحة	العنوان	م
الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية اختبار الفروض ومناقشتها		
105	§ اختبار التوزيع الطبيعي.	أولاً
106	§ تحليل فقرات ومحاور الدراسة.	ثانياً
116	§ تحليل محاور الدراسة مجتمعة.	ثالثاً
117	§ اختبار الفرضيات.	رابعاً
117	- الفرضية الأولى.	
120	- الفرضية الثانية.	
الفصل السادس: النتائج و التوصيات		
المبحث الأول : نتائج الدراسة		
128	§ النتائج.	أولاً
المبحث الثاني : توصيات الدراسة		
130	§ التوصيات.	أولاً
132	§ دراسات مقترحة.	ثانياً
ملاحق الدراسة		
134	§ ملحق (1) عملية تنفيذ قرض داخلي.	
135	§ ملحق (2) عملية تنفيذ قرض خارجي.	
136	§ ملحق (3) عملية تنفيذ منح داخلية.	
137	§ ملحق (4) عملية تنفيذ منح خارجية.	
138	§ ملحق (5) عملية تنفيذ الهبات.	
139	§ ملحق (6) عمليات تدقيق المنح الداخلية.	
140	§ ملحق (7) عملية تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض- هبة للطلبة.	
141	§ ملحق (8) قائمة بأسماء محكمي الإستبانة.	
142	§ ملحق (9) الاستبيان.	
148	§ ملحق (10) مخرجات المقابلات.	

الصفحة	العنوان	م
المراجع		
152	§ القرآن الكريم.	أولاً
152	§ الكتب.	ثانياً
153	§ الدوريات والتقارير.	ثالثاً
154	§ مواقع الانترنت.	رابعاً
155	§ الرسائل العلمية.	خامساً
156	§ المؤتمرات والمنتديات العلمية.	سادساً
157	§ المراجع باللغة الإنجليزية.	سابعاً

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	مجالات المنح الداخلية التي تقدمها الجامعة للطلبة.	3-1
72	عدد الطلبة المستفيدين من المنح الداخلية.	3-2
73	عدد العاملين بدائرة صندوق الطالب.	3-3
77	العمليات التي لها علاقة بتقديم المنح والقروض والهبات.	3-4
79	اسم العملية والوقت المستغرق لتنفيذها قبل تطبيق إعادة الهندسة.	3-5
80	ملخص لعملية تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض - هبة" للطلبة بعد الهندرة.	3-6
81	وصف لخطوات تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض - هبة" للطلبة بعد الهندرة.	3-7
88	عدد طلبة الجامعة المستفيدين من المنح الداخلية للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2011/2010م حسب الجنس والمستوى.	4-1
90	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية.	4-2
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.	4-3
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	4-4
92	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المحافظة.	4-5
93	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المنحة الداخلية المقدمة إليها.	4-6
94	مقياس الإجابات.	4-7
96	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: تبسيط إجراءات العمل بالدائرة.	4-8
98	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة.	4-9
100	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تحسين صورة العاملين بالدائرة.	4-10
101	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.	4-11
102	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية).	4-12
103	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ).	4-13
106	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov).	5-1
109	تحليل الفقرات المحور الأول: تبسيط إجراءات العمل بالدائرة.	5-2
112	تحليل الفقرات المحور الثاني: تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة.	5-3

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
116	تحليل الفقرات المحور الثالث: تحسين صورة العاملين بالدائرة.	5-4
118	تحليل محاور الدراسة مجتمعة، (أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة).	5-5
119	معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة مع معدل المتغيرات جميعا.	5-6
120	معامل الارتباط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة.	5-7
122	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة $a = 0.05$.	5-8
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الكلية عند مستوى دلالة $a = 0.05$.	5-9
124	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المستوى الدراسي عند مستوى دلالة $a = 0.05$.	5-10
125	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المحافظة عند مستوى دلالة $a = 0.05$.	5-11
126	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى نوع المنحة الداخلية إليها عند مستوى دلالة $a = 0.05$.	5-12

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	1-1
73	الهيكلية التشغيلية لدائرة صندوق الطالب.	3-1

الفصل الأول

منطلقات الدراسة

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة

- § أولاً - مقدمة.
- § ثانياً - مشكلة الدراسة.
- § ثالثاً - متغيرات الدراسة.
- § رابعاً - فرضيات الدراسة.
- § خامساً - أهداف الدراسة.
- § سادساً - أهمية الدراسة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

- § أولاً - مقدمة.
- § ثانياً - الدراسات المحلية.
- § ثالثاً - الدراسات العربية.
- § رابعاً - الدراسات الأجنبية.
- § خامساً - ملخص تحليلي للدراسات السابقة.
- § سادساً - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

المبحث الأول الإطار العام للدراسة

أولاً - مقدمة:

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 و"لا شك 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 وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة" (وحدة الجودة الإدارية، 2009).

تعتبر عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين والقادة، وخاصة الإدارة العليا في جميع المنظمات، وعليه فإن عملية التطوير يجب أن تكون مستمرة وقائمة، حتى تتماشى المنظمات مع كل جديد، وأن تكون قادرة على البقاء و التنافس في ظل بيئة متحركة، ولقد أصبحت المنظمات دليلاً واضحاً على قدرة الإنسان على الإبداع، إن هذه المنظمات هي الإجابة المباشرة لحاجة المجتمع المتقدم، فهي الأداة التي يستخدمها بشكل واع ومنظم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ضمن حدود بيئة معينة (السالم، 2002، ص215).

قد يكون مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة به نوع من الغرابة لدى الأغلبية منا، فهي كلمة عربية مشتقة من الهندسة والإدارة، وهو نتيجة تطور الفكر والفلسفة في الإدارة الحديثة، وظهر هذا المفهوم في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، 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 (الثنيان، 2005).

"ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، وزيادة رضا العملاء" (القيوتي، 2000م، ص343).

وباعتبار الجامعات مؤسسات أكاديمية شأنها شأن المؤسسات الأخرى، والتي بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية التي تتبعها، خاصة الجامعات الفلسطينية التي شهدت تطوراً ملموساً خلال عشر السنوات الأخيرة على جميع المستويات سواء من حيث نوعية وجودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها، أم من حيث عدد طلبتها وتوسعها الجغرافي، وبالرغم من هذه التطورات فإن الممارسة الإدارية وأنظمة العمل بها بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر، وبالتالي فهي تحتاج للتفكير بجدية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال، ومن ثم فإن الجامعات الفلسطينية تعتبر مجالاً هاماً لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة (قاسم، 2009، ص3).

ثانياً - مشكلة الدراسة:

بالرغم من إجراء العديد من الدراسات العلمية الحديثة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع غزة، إلا أن المؤسسات والمنظمات والشركات لا تعمل بهذا المفهوم حتى يكاد غير مطبق في قطاع غزة، وتعد الجامعة الإسلامية من المؤسسات الأوائل في قطاع غزة و التي سعت لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، حيث بدأت في عام 2009/2008م بتطبيقه على دائرة صندوق الطالب، وقد تبين من خلال مقابلة القائمين على مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة أهمية الدور الذي تلعبه إعادة الهندسة في تحسين جودة الخدمة المقدمة، (الدجني، مقابلة، 2011).

ونظراً لوجود العديد من المشاكل التي يعاني منها طلبة الجامعة من تعامل دائرة صندوق الطالب مع الطلبة عند تقديمهم لطلبات المنح والقروض والهبات والتمثلة في:

1. طول إجراءات العمل بدائرة صندوق الطالب، وطول الوقت المستغرق فيها.
2. كثرة المستندات الورقية المطلوبة فصلياً للتسجيل.
3. طول فترة معرفة نتيجة الطلب المقدم للمنحة و القرض و الهبة.

بناء على هذه المشاكل الموجودة في دائرة صندوق الطالب، ورغبة الطالب في إنهاء إجراءاته وتسجيله للمنحة والقرض والهبة، ومعرفة نتيجة الطلب بأسرع وقت ممكن، تم تطبيق أسلوب إعادة الهندسة عام 2009/2008م (الدجني، مقابلة، 2011). وتأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي.

ما أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة

الإسلامية من وجهة نظر الطلبة ؟

ثالثاً - فرضيات الدراسة:

1. يوجد تأثير لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على أداء صندوق الطالب الجامعي، ويتفرع منها الفرضيات التالية:
 - أ- يوجد تأثير لتبسيط إجراءات العمل ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على أداء صندوق الطالب الجامعي .
 - ب- يوجد تأثير لجودة الخدمة المقدمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على أداء صندوق الطالب الجامعي.
 - ج- يوجد تأثير لتحسين لقدرات العاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على أداء صندوق الطالب الجامعي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إجابات المبحوثين حول ما هو أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

رابعاً - متغيرات الدراسة:

يمكن تحديد كل من المتغيرات التابعة و المستقلة كما يلي (انظر شكل رقم (1)).

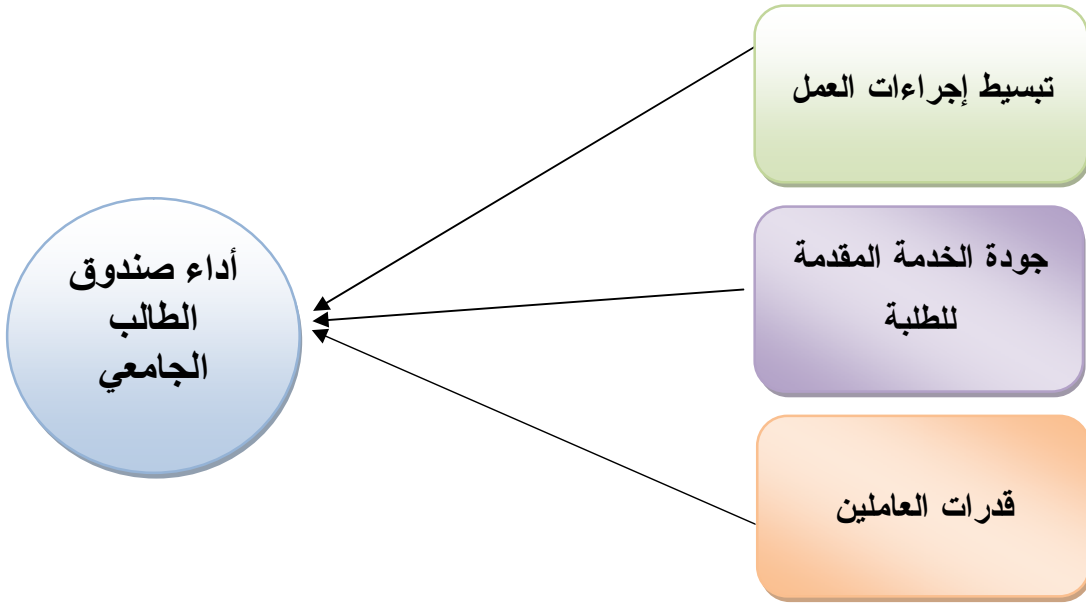
1. المتغير التابع:

يتمثل في " أداء صندوق الطالب الجامعي " .

2. المتغيرات المستقلة:

تتمثل المتغيرات المستقلة في التالي:-

- أ- تبسيط إجراءات العمل.
- ب- جودة الخدمة المقدمة للطلبة .
- ج- قدرات العاملين .



شكل رقم (1-1) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

خامساً - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي :

1. معرفة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب الجامعي بالجامعة الإسلامية.
2. تحديد نقاط القوة والضعف في أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية والتي من شأنها تصحيح المسار .
3. التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة.
4. . تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها الارتقاء بأداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية.

سادساً - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

1. نتائج هذه الدراسة ستكون هامة لمتخذي القرار في دائرة صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من أجل التوجيه والتحسين المستمر للخدمات، حيث يعاني الطلبة معاناة كبيرة من الخدمات المقدمة لهم، ويبلغ عدد الطلبة المستفيدين من المنح الداخلية للفصل الأول للعام الأكاديمي 2011/2010 م (1572) طالب وطالبة.
2. تعمل هذه الدراسة على تطوير الخبرة والمعرفة لدى الباحث بطبيعة ومفهوم اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة العربية دراسة تطبيقية علمية في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا عمل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.
4. تقدم هذه الدراسة آلية واضحة في تناول موضوع إعادة هندسة العمليات كمدخل إداري نحو تطوير المؤسسات في قطاع غزة عامةً، والجامعات بصفة خاصة، حيث توضح الدراسة مكونات هذا النظام، وكيفية تأثيره بصورة مباشرة على الخدمة المقدمة للجمهور .

المبحث الثاني الدراسات السابقة

أولاً - مقدمة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة، والتي أجريت في هذا المجال حيث تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم ومقسمة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية.

ثانياً - الدراسات المحلية:

1. دراسة الشوبكي، (2010) بعنوان:

العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع 500 إستبانة على عينة الدراسة حيث تم استرداد 449 إستبانة بنسبة استرداد 89%.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.04) $\alpha \leq$ بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- ب- وجود فروق بالنسبة - لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير،.
- ج- وجود فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- تشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة وأنه من الضروري للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند إعادة هندسة عملياتها أن تقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة، ونظم دعم القرار بصورة خاصة، وتعزيز دعم واهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنظم دعم القرار.
- ب- زيادة اعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها، وقيامها بتشخيص المشاكل وتشجيع العاملين من خلال توفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار وتشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار وتشخيص المشاكل والتغلب على المعوقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار.

2. دراسة حنون، (2010) بعنوان:

درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين والمديرات، قوامها (429) تشكل ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- إن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت مرتفعة جداً، إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليها إلى (80.4%)
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي في مجال التخطيط ولصالح حملة مؤهل أعلى من بكالوريوس.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- ضرورة توفير جميع عناصر، ومتطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية، في ممارسة العمليات الإدارية.
- ب- ضرورة اعتماد أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، والتحقق من جودة العمليات الإدارية.

3. دراسة المنشئة، (2009) بعنوان:

انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، وجودة خدمات بلدية الخليل، والتعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانته لجمع البيانات، حيث تم توزيع 150 استبانته على الموظفين المعنيين في بلدية الخليل، وتم جمع 144 استبانته، أي بنسبة 96% وتم استبعاد 7 استبانته لعدم اكتمالها، ليصبح العدد بعدها 137 استبانته.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة.
- ب- حاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء.
- ج- أظهرت بلدية الخليل اهتمامًا في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- د- تطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة، لكن بدرجة متوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

أ- وضع خطط طموحة لتأهيل من يثبت لديهم القدرة على التماشي مع منظومة العمل الجديدة بعد تطبيق الهندرة.

ب- يجب إنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل، إيجاد فريق عمل متخصصاً في إعادة هندسة العمليات الإدارية تكون مهمته إجراء تحليل شامل ومتكامل لكافة العمليات التي تقوم بها بلدية الخليل.

ج- توجيه عناية إدارة البلدية إلى ضرورة التواصل مع الجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية ومراكز الأبحاث المختلفة للتعرف على المستجدات والمستحدثات في مجال تقديم الخدمات للمواطنين.

4. دراسة قاسم، (2009) بعنوان:

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

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 (60) موظفاً وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المشكلة من قبل وحدة الجودة الإدارية وممثلي الجودة في دوائر وكليات الجامعة.

و توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج أهمها:

أ- أظهرت الدراسة بان استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة .

ب- بينت الدراسة أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة.

ج- تشير الدراسة بأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

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

5. دراسة: (السر، 2008) 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 (300) 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.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في إدراك مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".
- ب- وجود 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.
- ج- السياسات الإدارية واضحة ومفهومة، ولكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المديرين العامين للأجهزة والإدارات العامة.
- د- يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير لدى قيادة الوزارة.
- ب- تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات.
- ج- العمل على تجميع الأنشطة والمهام الفرعية ودمجها في مهمة واحدة.
- د- العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وإزالة الازدواجية في العمل.

6. دراسة الأغا، (2006) بعنوان:

إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظات قطاع غزة من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في إعادة الهندسة، ويتمثل مجتمع وعينة الدراسة من المدراء العامون والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات قطاع 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 93%.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و العوامل المؤثرة بها مثل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات تكنولوجيا عالية، زيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تتجزأ هذه المصارف، تغييرات في توقعات العميل و تحسين معايير الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- إعداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعملية وأن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمصرف.
- ب- اتخاذ القرارات الجماعية التي تشتمل على الإدارة العليا مع الموظفين حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها.
- ج- التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على تسلسل إداري.

ثالثاً - الدراسات العربية:

1. دراسة عون، (2011) بعنوان:

أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة على التعرف على أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف على العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية وتوافقها مع احتياجات سوق العمل، والتعرف على الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات (التخصص - الدورات التدريبية - عدد سنوات الدراسة في الجامعة - المعدل التراكمي الحالي)، والتعرف على توصيات ومقترحات الخريجات لاستخدام الهندرة في تطوير مخرجات التعليم الجامعي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي وتفسيرها وذلك لمناسبته لأهداف وطبيعة الدراسة، بلغت عينة الدراسة (50) طالبة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض ولقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة الأصلي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- إشراك الجامعة الطالبة في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي.
- ب- أشارت النتائج إلى أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تعد من المفاهيم الهامة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء وأيضاً يسهم الاعتماد الأكاديمي في ضمان تقديم تعليم متميز وذو معايير مهيأة.
- ج- وتوصلت الدراسة إلى أن هندرة العمليات الإدارية تسهم إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضاً تسهم برامج الاعتماد الأكاديمي في تحسين العملية التربوية في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة كما تتميز خريجات جامعة الملك سعود بمكانة مرموقة في المجتمع.

2. دراسة بني عيسى (2009) بعنوان :

مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية، ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (47) عميداً ورئيس قسم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانته للكشف عن مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداء أنفسهم على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية، وحسب متغير الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة،
- ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء تعزى، لمتغيري الرتبة العلمية، و سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة .
- ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، باستثناء مجال بيئة العمل، ونظم مساندة القرار، وتبين وجود فروق بين فئة الخبرة أقل من (6) سنوات وفئة الخبرة (10) سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح (10) سنوات فأكثر.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- تفعيل نظام المساءلة والمعايير الخاصة بالإنجاز.
- ب- جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل.

3. دراسة الديحاني، (2009) بعنوان:

الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي). والتوصل على تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي) .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي)، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة: وقد تم ذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة منها بالنسبة لمشكلة البحث.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- أن أفراد العينة بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية يوافقون بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات عديدة تخص كل من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)، مما يدعو إلى تبني مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس أو المؤسسات التعليمية وبخاصة في تلك الجوانب السابقة.
- ب- ضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي: الإدارة بالمشراكة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة من كونه إداري إلى ميسر قائد للتغيير.
- ج- وجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الرتبة، المؤهل العملي، الخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت.

4. دراسة الطنيجي (2008) بعنوان :

أ نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة للعام 2008/2007م والبالغ عددهم (70) موظفًا، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفًا يشكلون ما نسبته (71%) من مجتمع الدراسة و تكونت الأداة للنموذج في صورته النهائية من (57) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي فهم وإدراك العمليات الإدارية، والمبادرة، والتخطيط، وإعداد البرامج، والتعبير، والتطبيق، والتقييم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- إن واقع التطور الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة مرتفع جدًا.
- ب- إن درجة الموافقة على النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعًا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- اعتماد النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ب- تركيز الوزارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير على مبدأ المؤسسة والمشاركة من قبل العاملين والانتقال من مبدأ المركزية نحو مبدأ اللامركزية.

5. دراسة شعبان (2008) بعنوان :

العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" .

هدفت الدراسة إلى اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعض من العوامل المؤثرة في تطبيقها، وهي الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة، كما هدفت إلى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها شمل مجتمع البحث مديري الإدارة العليا بشركة كهرباء السعودية، بالمنطقة الوسطى والتي تشمل مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها، والبالغ عددهم (137) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- إن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة موضع الدراسة والبحث، كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وان هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ب- إن عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة كانت غير فعالة .واعتمادها في التخطيط على النمط التقليدي، وان هناك علاقة ارتباطية معنوية سالبة بينها وبين عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ج- إن الموارد المتاحة بالشركة موضع الدراسة كافية، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- زيادة إيمان الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تسهيل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات لما لذلك من أثر في كل من ربحية الشركة وأدائها، وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنافسين.
- ب- ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لملاءمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالشركة محل الدراسة.
- ج- زيادة اهتمام الشركة بالتخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة أهداف استراتيجية فعالة، وتطبيق وتقييم الاستراتيجية المناسبة.

6. دراسة خليل، (2008م) بعنوان:

دور هندسة العمليات الإدارية في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير بجامعة الزيتونة الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير و تعتبر إعادة هندسة العمليات من خلال منظومة إدارة التغيير إحدى الآليات التي تستوجب العمل بالخطط الاستراتيجية بكل أبعادها المختلفة، والتي تمثل التكلفة أحد محاورها الأساسية، وفي ضوء ذلك يركز هذا البحث على مجالات خفض التكلفة بمنظمات الأعمال اعتماداً منظومة إعادة هندسة العمليات التي تمثل جوهر إدارة التغيير، ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بتحليل أهم نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالإضافة إلى إعداد قائمة استبانة لتجميع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات البحث.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- إمكانية أحداث خفض حقيقي وجوهري في مجال التكلفة شريطة أن تعتمد الشركات على منظومة إعادة هندسة العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية كجوهر لإعادة التغيير.
- ب- احتمالات تحسين العائد على الأموال المستثمرة نتيجة خفض التكلفة بدلالة إعادة الهندسة وإدارة التغيير.

7. دراسة الخواجا (2008) بعنوان:

تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، والبالغ عددهم (862) عاملاً وعاملة منهم (660) من الذكور و (202) من الإناث. وتكونت عينة الدراسة من (250) فرداً واستخدم الباحث المنهج المسحي التطويري للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة محاور رئيسة وهي :
عملية الترويج والاستقطاب، وعملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية
ب- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين تعزى للجنس، في درجة
التوفر لعملية العلاقات العامة، وعملية التخطيط لصالح الإناث، ولم تظهر الفروق
بين الجنسين من حيث درجة الأهمية للعمليات المبحوثة.
ج- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لسنوات الخبرة في تقديرات العاملين
وأصحاب العمل لدرجة الأهمية للعمليات ككل، ولكل عملية على حده، وذلك
لصالح العاملين الذين خبرتهم خمس سنوات فأقل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- تقديم الأنموذج المقترح من أجل تطبيقه على مؤسسة التدريب المهني.
ب- إجراء الدراسات المعمقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، على مختلف
مؤسسات التعليم والتعليم العالي.

8. دراسة الشهراني (2007) بعنوان:

إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر تقانة المعلومات
أنموذج مقترح لجامعة أم القرى.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إمام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى
بالحاسب الآلي، واستخدامهم له في التدريس، وأهمية معرفة التقنيات المطلوبة، لاستخدام
التعليم الإلكتروني كوسيلة للتدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر العمداء ووكلائهم،
ورؤساء الأقسام ووكلائهم والخبراء في استخدام الحاسب الآلي وتقنية المعلومات. وطبقت
الباحثة الدراسة على عينة من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام ووكلائهم الخبراء، والبالغ
عددهم (91) و (234) من أعضاء هيئة التدريس وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي
المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- إن واقع إمام واستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالتقنيات المطلوبة للتعليم الإلكتروني عالية في مهارات الاستخدام الشخصي، ومتوسطة في مهارات استخدامه في التدريس، وما بين متوسط وقليلة في مهارات إعداد البرامج والدروس.

ب- بينت الدراسة وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو إمامهم بالتقنيات المطلوبة لاستخدام التعليم الإلكتروني، والتدريب عليها بدرجة مهمة جداً.

ج- أظهرت الدراسة أهمية المتطلبات المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب التعليم الإلكتروني من وجهة نظر عميد، وكيل، رئيس قسم والخبرات مهمة جداً في مهارات الاستخدام الشخصي، وما بين مهمة جداً ومهمة في مهارات استخدامه في التدريس ومهارات إعداد البرامج والدروس، ومهمة جداً فيما يتعلق بالطلاب والإداريين على مستوى الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- ضرورة عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس .
- ب- العمل على تمويل التعليم الإلكتروني، وتوفير التجهيزات الخاصة بالتعليم الإلكتروني.
- ج- توفير الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، لاستخدام تقنيات التعليم الإلكتروني.

9. دراسة العتيبي، (2005م) بعنوان الحوار التربوي بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة (الهندرة) جامعة أم القرى السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وأهمية الحوار التربوي بين أستاذ الجامعة وطلاب الدراسات العليا في التعليم العالي المعاصر في ضوء ثقافة إعادة الهندسة وكذلك الكشف عن أهم الآليات المقترحة لثقافة إعادة هندسة الحوار التربوي بين طلاب الدراسات العليا والأستاذ من

وجهة نظر كل منهما و اعتمدت الدراسة على استبانة لاستقصاء عمليات هندرة الحوار التربوي بين الأستاذا الجامعي وطلابه في مرحلة الدراسات العليا صورة لأستاذا الجامعة وصورة لطلاب الدراسات العليا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- الأستاذا يرون أن معظم مقومات الحوار التربوي يتم ممارستها وتتراوح درجة ممارستها من متوسطة الممارسة على ممارس جداً.
- ب- يرى طلاب الدراسات العليا أن معظم مقومات الحوار التربوي لا يتم ممارستها حيث تتراوح درجة الممارسة لهذه المقومات من وجهة نظر الطلاب من ممارس إلى غير ممارس جداً.
- ج- اتفق كل من الأستاذا والطلاب على أهمية هذه المقومات للحوار التربوي حيث تراوحت درجة الأهمية من مهم على مهم جداً.
- د- لم توجد فروق في درجة الممارسة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، بينما وجدت فروق في درجة الموافقة على الآليات وكذلك درجة الأهمية لمقومات الحوار التربوي ترجع إلى التخصص والجنس والدرجة العملية وسنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- أن يساعد الطلاب الأستاذا في إعداد وتطوير أدوات تقييمية لاستخدامها أثناء المناقشة المحاضرة مثل قوائم الرصد أو بطاقات المشاهدة أو الحقائق التعليمية وغيرها .
- ب- الاهتمام بثقافة إعادة هندسة السلوك التفاعلي من خلال الحوارات التربوية.
- ج- بناء أنظمة ولوائح في التعليم الجامعي تؤكد علي ضرورة تبني ثقافة تنظيمية جديدة تتمركز حول إعادة تصميم العمليات التدريسية.

10. دراسة الكساسبية، (2004) بعنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها، بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. تكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- تشير الدراسة إلى أن (63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها وان (28.3%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها.

ب- تشير الدراسة إلى أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية.

ج- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، والعمليات التي تتم إعادة هندستها، تعزى هذه الفروق إلى اختلاف حجم الشركات ومراحل إعادة الهندسة في الشركات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

أ- أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي لا يوجد لديها توجه لإعادة الهندسة.

ب- تشجيع الشركات التي تخطط لإعادة هندسة عمليات أعمالها، للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة.

ج- إعادة تشكيل ثقافة شركة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وإعادة تنظيم الشركات على أساس فرق العمل، وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

11. دراسة أحمد (2003) بعنوان:

تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة.

هدفت الدراسة إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بغرض التوصل إلى أنموذج عمل جديد للمدرسة الثانوية، بحيث تحقق تحسين أفضل الأداء من الأنموذج القائم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة تمثل (503) مدرسة ثانوية في مصر.

و يظهر تحليل الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر نواحي القوة والضعف كالتالي:

أ- نواحي القوة: اهتمام هيئة التدريس بالطالب، والتحصيل المرتفع للتلاميذ مقاسًا بدرجات الاختبارات، والبرامج، والأنشطة التربوية، والمصداقية ودعم أولياء الأمور والاتصال الجيد بالمستويات الإدارية العليا للتعليم، والاستقرار الوظيفي للعاملين ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي.

ب- نواحي الضعف: وتتمثل في غياب القرار الحكيم مع كثرة التغير الإداري، والفوضى الإدارية، والتعليمات غير الواضحة من الإدارة، وافتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين الطلاب والمجتمع، وقصور الإجراءات المكتبية والإدارية، وضعف الاعتمادات المالية، وافتقار القيادات إلى الإبداع والتحسين والتطوير. وأظهرت الدراسة قضايا حرجة تهدد المدرسة الثانوية منها: نقشي ظاهرة الدروس الخصوصية، والكلفة العالية لتعليم شكلي بالمدارس الثانوية، وقدم الباحث تصورًا مقترحًا لإعادة هيكلة المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة، تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلية العناصر الأربع التالية: الأفراد، والمناهج، والموارد، والمحاسبة، بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية، وهو التحسين النوعي لتعليم الطلاب.

12. دراسة المالكي، (2003) 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 أم الأمنية لأحداث التغيير والتطوير الجوهرية لأساليب وإجراءات العمل والحكم على فعالية تلك الأبعاد وتقييمها وما علاقة ذلك بالأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة، وقام الباحث بتصميم استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- أكدت الدراسة على بعض سمات الأبعاد الإدارية والأمنية كما وصفتها بعض العبارات منفردة ومن بين تلك السمات 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.
- ب- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية والأمنية ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي.
- ج- يتأثر الأداء الوظيفي بالتغيير الذي يطرأ في كل من الثقافة التنظيمية، إجراءات الأمن والحماية، السلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وهذه الأبعاد مجتمعة تفسر الأبعاد الإدارية والأمنية.

13. دراسة مصطفى (2002) بعنوان:

نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التعليم الجامعي المصري، وبيان مفهوم إعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي، ومحاولة وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية، و استخدم الباحث منهجية خاصة بإعادة هندسة

العمليات ويطلق عليها هندسة عملية المشروع وتهدف إلى إعادة تشكيل النموذج التعليمي القديم كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل عدد من البحوث والدراسات التي تناولت التعليم الجامعي وتطويره بهدف التوصل إلى النموذج الذي يهدف إلى إعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري و يظهر التحليل التنظيمي لعناصر القوة والضعف والتحليل البيئي للجامعة من حيث الفرص والتهديدات، (SWOT Analysis).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- نواحي القوة الداخلية تشمل على وجود العديد من الخبراء والاستشاريين في كل التخصصات والكليات، وتوفر صلات وتواصل مع جامعات العالم و استخدام مبان وإمكانات معملية وبحثية.
- ب- مواطن الضعف في الجامعات فتتمثل في غياب الرؤية الشاملة، وعدم توافر خصائص ومهارات ومخرجات المنظومة، مع متطلبات سوق العمل وضعف الموارد التعليمية) المكتبات، مصادر المعلومات (وتضخم الهياكل الإدارية، وتقاد� النظم المالية والإدارية، وتزايد إعداد الطلبة ومحدودية مصادر التمويل الحكومية من ميزانية الدولة.
- ج- أظهر التحليل الرباعي (SWOT Analysis) أن الجامعات المصرية تتمتع بالخبرة، وانخفاض التكلفة، والصورة الذهنية لبعض الجامعات واقتصاديات الحجم ومعرفة التكنولوجيا.
- د- وأظهر التحليل قضايا حرجة تهدد الجامعات المصرية منها ملوثات البيئة، و توظيف الموارد الاقتصادية، ومشكلات البطالة، و التضخم وارتفاع أسعار الفائدة، و منافسة الجامعات الخارجية للجامعات الداخلية، و نقص التمويل المناسب للتطوير والتجديد الجامعي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- ضرورة إعادة هندسة منظومة التعليم الجامعي في مصر لاستيعاب كل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات بما يدعم المنتج الجامعي، وقدراته التنافسية في ظل التحديات الجديدة.

14. دراسة الشهراني، (2001م) بعنوان:

إعادة تصميم عمليات وحدة إشراف الإدارة المدرسية في منطقة عسير التعليمية في ظل مفهوم الهندرة. بالمملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة أنشطة عمليات وحدة إشراف الإدارة المدرسية في منطقة عسير التعليمية، وكذلك تحديد درجة أهمية كل نشاط من أنشطة عمليات إشراف الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى تصميم بعض الاستراتيجيات المقترحة لإعادة تصميم عمليات إشراف الإدارة المدرسية في ظل أسلوب الهندرة، وقد استخدم أسلوب دراسة الحالة لقياس كفاءة أنشطة العمليات بالإدارة المدرسية وقام الباحث بتصميم استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- درجة كفاءة أنشطة عمليات إشراف الإدارة المدرسية تتراوح بين (26.9% و 77.1%) مما يعني أن نسبة المجال المتاح لتطوير هذه العمليات يتراوح بين (22.9% و 73.1%).
- ب- يرى أفراد مجتمع الدراسة أن أنشطة عمليات إشراف الإدارة المدرسية مهمة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (1.86 و 2.38).
- ج- وافق المشرفون التربويون بدرجة عالية على الاستراتيجيات المقترحة لإعادة تصميم وحدة إشراف الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.7 و 2.5) عدا عملية اختيار مديري المدارس فقط كان المتوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة يساوي (2.45%).

رابعاً- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Abdous and Wuhe (2008) بعنوان:

frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university.

هدفت الدراسة إلى تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي دراسة حالة لجدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد، و استبدال الاختبارات المكتوبة عديمة الجدوى باختبارات أخرى الكترونية، ولتقليل التكاليف المتعلقة بإرسال واستقبال الاختبارات من و إلى مواقع التعلم عن بعد. اقترحت الدراسة إطار مبدئياً وعملياً لعملية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي، ويهدف استخدام دراسة الحالة إلى تنظيم جدولة وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد، وتم وضع إطار تسلسلي مكون من (4) خطوات لعملية الهندرة.

وتأتي المبادرة كخطوة أولى، يليها التحليل بهدف البدء بتوثيق ورسم عملية الهندرة المستهدفة بيانياً، أما الخطوتان الأخريان فتتمثلان في التطبيق والتقويم، وتهدفان إلى تنفيذ وتقييم العملية، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين بالإضافة إلى التحليل العميق والتوثيق، كان له أثر كبير في تجنب العديد من الأخطاء التقليدية المواقبة لعملية الهندرة.

لذا فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى عملية منظمة وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت، كما تم تقييم نظام جدولة وتوزيع الاختبارات باستخدام الانترنت و تنفيذ مسح لقياس مدى رضا المستخدمين عن نظام الانترنت والمستخدم منذ عام 2006 .

تمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النظام، وكان الغرض من المسح فهم كيفية استخدام النظام، وأثر استخدامه على تقليل القوة العاملة، وأشارت النتائج إلى أن.

العديد من العاملين لديهم اتجاهات إيجابية نحو النظام الذي لا يخلو من العيوب والمشكلات.

2. دراسة Ahmed, Francis & Zairi (2007) بعنوان :

Business Process Reengineering: Critical Success Factors in higher education.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي (دراسة حالة)، حيث تم تطبيقها على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في ماليزيا، والتي وقامت بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات (BPR).

و سعت الدراسة إلى مناقشة تلك العوامل الحاسمة للنجاح، وذلك للوصول إلى نموذج واضح يضمن للمؤسسات تنفيذ ناجح لإعادة هندسة العمليات، من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة الرئيسية بحيث يمكن لها أن تساعد مؤسسات التعليم العالي في التخطيط لبرامجها وكذلك تنفيذ تلك البرامج بنجاح.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة للنجاح وهي:

- أ- العمل الجماعي.
- ب- إدارة التغيير الفعالة.
- ج- نظام إدارة الجودة و المكافآت المجزية للعاملين.
- د- نظم تكنولوجيا المعلومات.
- هـ- إدارة المشاريع الفعالة و كافية الموارد المالية.
- و- خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة.

و قدمت الدراسة إطاراً لأبحاث مستقبلية لبحث التطور المؤسسي، و لجعل تلك المؤسسات تعمل بنجاح من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تسهم هذه الدراسة في بعض الممارسات التطبيقية في العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

3. دراسة Hesson, Al-Ameed & Samaka (2007) بعنوان:

Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية لدائرة الأراضي في بلدية العين في دولة الإمارات العربية المتحدة، بغرض تطوير بديل إلكتروني لتلك العمليات، وقد كان المنحى الذي اعتمده الباحثون في دراستهم شبيهاً بمنهج الخطوات الخمس التي استخدمها (جون اسكران وزملاؤه) وهذه الخطوات الخمس هي:

- أ- إيجاد رؤية وأهداف للمشروع.
- ب- التعريف والتركيز على العمليات الأساسية للعمل الداعمة للرؤية والأهداف.
- ج- نمذجة وتحليل بيئة العمل.
- د- السيطرة المستمرة.
- هـ- التطوير للخطوات السابقة.

ومن أبرز المعوقات التي واجهت هذا المشروع:

- أ- اعتقاد المسئولون أن الإشراف المباشر، والسيطرة على المراحل المختلفة للعمليات أمر ضروري.
- ب- موقع الأرض، والمواقع في هذه المدينة أمر حساس ومثير للإشكال.
- ج- مقاومة المستخدمين للتغيير، والعمالة الزائدة الناجمة عن التغيير.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة يعاني من مشكلات كبيرة، وتمثل هذه الدراسة خطوة نحو قيادة وتحسين هذا القطاع الناجم عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4. Chieh Wu & Tennant (2005) بعنوان:

The application of business process reengineering in the UK

هدفت الدراسة إلى تعريف العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة UK المتحدة , وقد استخدم الباحث استبانة لجمع معلومات مبدئية عن الشركة التي طبقت منهجية إعادة هندسة العمليات، وذلك للاستقصاء عن مشكلات إعادة هندسة العمليات والتعرف على أهم العوائق والحواجز .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- التوصل إلى الأسباب المنطقية لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات، والمتمثلة في ضغوط التنافس الخارجي , والسعي نحو تقليل التكلفة الداخلية , وتحسين المنتج.

ب- أظهرت الدراسة أن العائق الرئيس لنجاح التطبيق هو استخدام خطط قصيرة المدى و لإيجاد الحلول والتي لا تحقق الأهداف وخاصة بالمشاكل المتعلقة بالأفراد مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

ج- بينت الدراسة أيضاً العوامل المؤدية إلى النجاح، والتي تتضمن تبني طرق استراتيجية تضع في أولوياتها دعم منهجية إعادة هندسة العمليات، والتأكيد على الاهتمام بالعمليات، وذلك من خلال تأسيس شركة ذات أهداف مناسبة، وقياسات تؤكد على التحسن المستمر لفترات طويلة، مع التأكيد على وجود إدارة حافزة للموظفين تسعى إلى إزالة المخاوف المتعلقة بتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات والتأكيد على أنها وسيلة لتحسين الأفراد والتكنولوجيا.

5. دراسة، Ahadi (2004) بعنوان:

An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات، هما: تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ- وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، وتشكيل العمليات، وثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.
- ب- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ج- وجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- د- أن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

6. دراسة Chiplundar & Chattopadhyay (2003) بعنوان:

Application of principles of event related open systems to business process reengineering.

ركزت هذه الدراسة على تطبيق مبادئ الحدث المتعلقة بالنظم المفتوحة في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية "بتحليل 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 أن 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.

7. دراسة Jerva (2001) بعنوان:

BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها دراسة حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، 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.

هذه 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.

8. دراسة Ing-Long Wu (2001) بعنوان :

A model for implementing business process reengineering based on strategic perspectives: an empirical study.

هدفت الدراسة لوضع نموذج متكامل يستند إلى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات بناء على إستراتيجية المؤسسة، رغم أن جهود تطبيق إعادة هندسة العمليات قد تكالبت بالنجاح في العديد من الشركات، إلا أن معدلات الفشل كانت مرتفعة، ويفسر ذلك إلى الأسباب المختلفة التي تناولتها دراسات سابقة، وأحد الأسباب الرئيسية هو عدم ربط عملية إعادة هندسة العمليات بأهداف المنظمة.

وتقترح الدراسة وضع نموذج متكامل يستند إلى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات بناء على إستراتيجية المؤسسة، ويتعلق هذا الإطار بثلاثة جوانب وهي كالتالي:

- أ- تحديد استراتيجيات الشركات على أساس تحليل الدفعات الإستراتيجية بالتوازي مع مصفوفة الأهداف.
- ب- اختيار المسارات الإستراتيجية لإعادة هندسة العمليات استناداً على تحليل إطار للازدواج الوظيفي مع تكنولوجيا المعلومات.
- ج- تنفيذ إعادة هندسة العمليات بالاعتماد على تحليل خصائص المشروع لاتخاذ قرار بشأن صيغة مناسبة لمنهجية مركبة.

وقدمت الدراسة هذا الإطار بحيث يكون أكثر وضوحاً من خلال إجراء دراسة تطبيقية في بعض وحدات العمل.

9. دراسة McAdam & Donaghy (1999) بعنوان :

Business process reengineering in the public sector: A study of staff perceptions and Critical Success Factors (CSFs) .

هدفت هذه الدراسة للبحث في تصورات الموظفين فيما يتعلق بعوامل النجاح الحاسمة، وذلك من أجل تطبيق ناجح لإعادة هندسة العمليات في القطاع العام، حيث أظهرت النتائج أن العديد من العوامل الرئيسية الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات في القطاع الخاص لها نفس الأهمية بالنسبة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام شملت التالي:

- أ- التزام ودعم الإدارة العليا.
- ب- فهم إعادة هندسة العمليات.
- ج- الاتصال.
- د- تمكين العاملين وزيادة نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- هـ- التقليل من مخاوف تقليص عدد الوظائف.

كما تم تحديد عددٍ من الخصائص الفريدة التي يجب مراعاتها في تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام وشملت التالي:

- أ- وجود العديد من العمليات المعقدة والمتداخلة مع العديد من أصحاب السلطة والمصلحة.
- ب- وجود قوى عاملة مهنية ومتخصصة.
- ج- توضيح الحدود التنظيمية الداخلية.

خامساً - ملخص تحليلي للدراسات السابقة:

تعددت الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير المؤسسي من عدة جوانب علمية وإدارية وتربوية، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص الآتي:

1. اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير المؤسسي من عدة جوانب علمية وإدارية وتربوية، لما لها من دور هام في عملية تحسين الأداء وخفض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء وزيادة الإنتاجية .

2. تناولت معظم الدراسات السابقة دور وواقع إعادة هندسة العمليات في التطوير المؤسسي والوصول إلى التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية والأمنية والصناعية والتعليمية مثل دراسة (حنون:2010)، (النتشة:2009)، (قاسم:2009)، (السر:2008)، (الأغا:2006)، (المالكي:2003).

3. توجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية عملت على تطوير أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية والصناعية مثل دراسة (الخوارجا:2008)، (الطنجي:2008)، (abdous and wuhe:2008)، (الشهراني:2007)، (Hesson, Al-Ameed & Samaka :2007)، (Chiplundar & Chattopadhyay:2003)، (مصطفى:2002).

4. أجمعت بعض الدراسات العربية والأجنبية أن هناك مجموعة من العوامل الحاسمة الناجحة والمؤثرة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة (شعبان:2008)، (Ahmed, Francis & Zairi :2007)، (Chieh Wu: & Tennant: 2005)، (Ahadi:2004)، (McAdam & Donaghy:1999).

5. بينت بعض الدراسات أنه يوجد تأثير لنظم تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها وهذا ما ينسجم مع دراسة كل من (الشهراني:2007)، (Ahmed, Francis & Zairi :2007)، (الكساسبة:2004)، (ahadi:2004)، (Chiplundar :2003) ودراسة (&Chattopadhyay (Jerva:2001).

سادساً - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد عملية التحليل للدراسات السابقة (المحلية والعربية والأجنبية) كانت هناك استفادة واضحة، تكمن هذه الاستفادة في النقاط التالية.

1. الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.
2. الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة.
3. تحديد أداة الدراسة (الاستبانة) والمتغيرات، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وتحديد المحاور الأساسية للاستبان.

سابعاً - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التالي:

1. العديد من الدراسات السابقة هدفت إلى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ أسلوب إعادة هندسة العمليات فقط دون قياس الأثر الفعلي المترتب على تطبيق هذا الأسلوب.
2. تتميز الدراسة الحالية بأنها تتناول قياس فعلي لمدي نجاح تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية.
3. معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية وأجنبية، في حين تم تنفيذ هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية بقطاع غزة و تعتبر هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تقيس فعلياً أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى قطاع غزة.

الإطار النظري للدراسة

§ الفصل الثاني:

∨ إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".

§ الفصل الثالث:

∨ يتكون من ثلاثة مباحث.

§ المبحث الأول : الجامعة الإسلامية - غزة.

§ المبحث الثاني :دائرة صندوق الطالب.

§ المبحث الثالث: الحالة العملية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفصل الثاني

إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"

- § أولاً - مقدمة.
- § ثانياً - مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § ثالثاً - تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § رابعاً - الأهداف الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § خامساً - المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § سادساً - الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § سابعاً - الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § ثامناً - القائمون على إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § تاسعاً - العمليات التي يتم إعادة هندستها.
- § عاشراً - معايير اختيار العمليات لإعادة هندستها.
- § الحادي عشر - أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.
- § الثاني عشر - منهجية ومراحل عملية إعادة الهندسة العمليات الإدارية.
- § الثالث عشر - العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § الرابع عشر - المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفصل الثاني

إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"

أولاً - مقدمة:

يهدف هذا الفصل التعرف على مفهوم وتعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، وكذلك الخصائص والفوائد والأهداف من تطبيق هذا المفهوم، ومعرفة ما هي العمليات التي تحتاج إلى تطبيق الهندرة، وماهي المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة الهندسة، وكذلك التعرف على منهجية تطبيق أسلوب الهندرة ودراسة عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثانياً - مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام ١٩٩٢ م، 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، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل، (العتيبي والحماي، 2004، ص6).

ثالثاً - تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزي Business Re-engineering والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، و تعتبر أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، و يقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على

أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تتناسب القرن الحادي والعشرين بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها، (المجلة الالكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، 2010، ص2).

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

ويقول ديسلر بأن إعادة هندسة العمليات الادارية تقوم على افتراض أساسي بأن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة في هذا الصدد وعند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فإنه يجب طرح السؤالين التاليين:

1. لماذا نؤدي هذا العمل؟

2. لماذا نتبع هذا الأسلوب في أدائه؟

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل، (Neill and Sohal, 1999: p 574).

وعرف الرب، (2009، ص86-87) منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة وللإدارة العليا وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء .

أما الباحثان، Paul & Cespdes (1995: p36) فيعرفان إعادة هندسة العمليات، بأنها: عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبياً .

و عرف حريم، (2003،ص291) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات.

كما عرفها رايوند وبيرجرون إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية، (Raymond , & Bergeron 1998:p72).

وتعرف الهندرة على أنها إعادة البناء، وهي 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، وترتكز الهندرة على: (أبو بكر، 2001،ص39).

1. إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة.
2. إعادة التصميم الجذري للوضع القائم مثل:
 - أ- إعادة المفاهيم الأساسية للمنظمة.
 - ب- إعادة التصميم الداخلي.
 - ج- سياسة جديدة لتعليم، وتدريب العاملين.
3. تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء، عن طريق نفس القوالب القديمة، واستبدالها بأساليب مبتكرة.

بينما عرف Hammer ,M. and Stanton (2000,p25) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المنظمة، الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة.

ويعرف السلطان، (2002، ص45) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.

و عرف اللوزي، (1999، ص266-267) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة، فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.

ويعرف ماهر، (2007، ص550) إعادة الهندسة الإدارية بأنها إعادة تصميم العمليات والإجراءات الهامة بشكل سريع وجذري وبثلاث كلمات تعرف الهندرة بأنها **تغيير جذري سريع** والهندرة تركز على الجوانب التالية.

1. إعادة التصميم : وجود تصميم غير كفاء ومطلوب تحسينه.
2. العمليات والإجراءات : ينصب الأمر على العمليات وليس الوظائف.
3. العمليات الاستراتيجية : ينصب الأمر على كل ما هو هام وحيوي.
4. سريع : يجب أن يتم الأمر بشكل مفاجئ وسريع حتى لا تظهر مقاومة تذكر أمام التحسين.
5. جذري: التغيير قد يقضى على السابق في سبيل تحقيق نتائج هائلة.

ويعرف قوي، (2007، ص137) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة.

ويعرف الحمادي، (2006، ص122) إعادة هندسة العمليات الادارية "أو" إعادة البناء الشاملة "أو" إعادة هندسة نظم العمل بأنها 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.

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها التغيير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر دون النظر للنظام المعمول به حالياً وبشرط يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل وتتضمن الهندرة لغاء العمل بالوظائف الإدارية Functions والتحول إلى العمليات الإدارية Processes،(مجلة خلاصات 1994،ص3).

كما عرف هامر وشامبي(1995،ص19) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فجائية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة .

وعرفت مجلة محاسبون، (2006، ص15) الهندرة على أنها إحدى استراتيجيات التغيير المعروفة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال ولا يمكن أن ننظر إليها ببساطة فقط على أنها عملية إزالة تهدف إلى زيادة معدل الإنتاج على خلاف عمليات التقليص أو إعادة الهيكلة بل تتطلب الهندرة إعادة تقييم الفرضيات والاعتقادات حول كافة العمليات،النظم،العاملين،الثقافة السائدة لبيئة العمل،التطبيقات،الممارسات،التقنيات المتوفرة والهياكل لمنظمات الأعمال.

وعرف عقيلي، (2001، ص94) إعادة هندسة العمليات بأنه يُطلق عليها باللغة العربية "الهندرة" وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم وهي :

1. تبدأ الهندرة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي إعادة تصميم جذرية Radical Redesign .
2. ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.
3. الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.
4. الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضاً.

و عرف خبير، (2008، ص37) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء) وأيضاً، عرفها بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية وبين خبير أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمتع بمجموعة من العناصر والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي:

1. **التغيير أساسي** : إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

2. **التغيير جذري**: يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، تغييراً جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي (إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

3. **النتائج جوهرية وضخمة**: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

4. **التغيير في العمليات**: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية. فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

5. **التغيير يعتمد على تقنية المعلومات** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

6. التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقرار والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

في ضوء عرض التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية وبناءً على ماسبق يمكن القول بأن مفهوم إعادة هندسة العمليات يتضمن الأبعاد التالية .

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على منهجية التغيير في العمل.
2. إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري).
3. التركيز بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية في المنظمة وليس على الأنشطة.
4. تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

رابعاً - الأهداف الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها وتأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحقيق الأهداف التالية: (خليل، 2008، ص14، عبد القادر، 2008، ص167).

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء : ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. التركيز على العملاء : توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
3. تحقيق السرعة : تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .
4. تحقيق الجودة : تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .
5. تخفيض التكلفة : من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .
6. التفوق على المنافسين : مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تخنفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

خامساً- المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتنوع المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر، واستناداً لذلك هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لتطبيق (الهندرة) وهي: (مايكل هامر، 1995، ص20) .

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني وتعانى من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين، وكذلك الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في أرباح وأسهم المنظمات، وهذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي.

3. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: هي المنظمات المتميزة و لا تعاني من مشاكل على الإطلاق، ولكن توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات التي تقدمها، ويتم تطبيق الهندرة في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني بل من أجل التمكين والبقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

سادساً - الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي كتبت في هذا الموضوع والتي تشير إلى أن الهندرة تعبر عن تغيرات جوهرية وجذرية لم تمارس من قبل في المنظمة من حيث الخطوات والتنسيق، والمستويات الإدارية التي تعكس على كيفية إنجاز العمل بطريقة ثورية تهدف للخروج من الركود والروتين المقيد إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الربحية والتخلص من الفشل والتراجع والمحافظة على ديمومة التطور والتحسين المستمر إذن ما هي الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة والتي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة، (هامر وشامبي، 1995، ص 33، المالكي، 2003، ص 27، رفاعي، 2006، ص 12).

1. **الدمج الوظيفي** : وهو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.
2. **الموظفون يتخذون القرارات**: بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، فإنه أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح اتخاذ القرارات جزءا من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكرا على المدراء فقط.
3. **تعدد خصائص العمليات**: نتيجة إلى عصر الأسواق المتنوع و المتغير فإنه يستدعي إلى تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق و الحالات و المدخلات الإنتاجية المختلفة.
4. **تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها**: يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل و إخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.
5. **إنجاز العمل في مكانه**: تعمل الهندرة على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام و حصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.

6. **خفض مستويات الرقابة والمراجعة:** تعمل الهندرة على إتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، و يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة و المحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء أو النظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية.
7. **تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات:** يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليص يقلل من فرص اختلاف المعلومات و الحاجة إلى المطابقة.
8. **مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة:** يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة و العملاء، حيث يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها والتمتع بصلاحيات أكبر.
9. **الجمع بين المركزية و اللامركزية:** تتمكن التنظيمات التي تطبق الهندرة من جمع بين ميزات المركزية و اللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، و في نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

سابعاً - الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحقق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغييرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابية نلخصها كالتالي: (المالكي، 2003، ص30، الحمادي، 2006، ص150، هامر وشامبي، 1995، ص42-50).

1. **دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة،** تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة و المتخصصة بتقديم خدمات و سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، و توفير الوقت والتكاليف للجمهور، و تجنب الغموض في تقديم الأعمال و تتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات.

2. **تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لانجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء و ليست فردية و بالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد و تضافر الجمهور و تنمية روح الجماعة.**
3. **إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين، من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد و التعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، و تفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.**
4. **التشجيع على التعليم، حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم و ترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، و الاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل، بدلا من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة .**
5. **تحول التركيز في معايير الأداء و المكافآت من الأنشطة إلى النتائج ، تقييم أداء العاملين ومكافآتهم يكون بناءً على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج.**
6. **التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث تعمل الهندرة على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، و ذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، و ليس الرؤساء حيث أنه يتم إدخال مفاهيم و أفكار و اتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة و رضا الجمهور بالدرجة الأولى .**
7. **التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز حيث تكون الترقية في الهندرة بناءً على قدرات الموظف و تميزه و ليس على أدائه حيث إن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي و ليس مكافأة .**

8. **يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي** تعمل الهندرة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية و الاستعانة بالتنظيم المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية و استقلالية كاملة.
9. **تحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين** حيث إن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين و هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل و انجازه.
10. **يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين** عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة و البساطة بدلاً من التعقيد، ومن خلال هذا فان دور المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين و تحسس المشكلات التنظيمية و العمل على وضع حلول لها.

ثامناً - القائمون على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق الهندرة لذا لابد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين الذين يقومون بعملية الهندرة، فاختيار و تنظيم المختصين بتطبيق الهندرة هو الأساس لنجاح الجهود و الأهداف المرتبطة بهذه العملية و يمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية الهندرة مجتمعة أو منفردة كالتالي: (اللوزي، 2002، ص114-115، كردي، نسخة الكترونية، 2010).

1. **قائد العملية:** وهو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال و يقيم النتائج الحقيقية.
2. **صاحب العملية:** وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال معين أو عمليات معينة، ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، ويشكل فريق إعادة هندسة الأعمال، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

3. فريق إعادة هندسة الأعمال: هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص وتصميم وتنفيذ وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجه، و يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية للإبداع التفاؤل الحماس الإصرار للباقة قد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة الأعمال.

4. اللجنة الموجهة: وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المدبرون بوضع وتطوير استراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة.

5. منسق عمليات إعادة الهندسة: يسمى أحياناً بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

تاسعاً - العمليات التي يتم إعادة هندستها:

العمليات محور الهندرة ويفصل التغيير الجذري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميز الهندرة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، التي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما ينفرع عنها من إدارات و أقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة.(السلطان،2009،ص1، الصوص، نسخة الكترونية، 2011).

ولقد قام كل من **Willcocks and Smith (1995 :p 281)** بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع كما يلي:

1. عمليات جوهرية **Core processes**: وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.

2. **عمليات مساعدة Support processes:** وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير .

3. **عمليات إدارية Management processes:** وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

4. **عمليات تتم بين المنظمات Business network processes:** وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين. ويستخدم مدخل إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل.

عاشراً - معايير اختيار العمليات لإعادة هندستها:

بعد الانتهاء من تحديد و إعداد خرائط العمليات يتجه التفكير بعد ذلك إلى اختيار العمليات التي تتطلب إعادة هندستها وأولية كل منها حيث يمكن لأي منظمة القيام بالهندرة لعملياتها الأساسية في وقت واحد، و من الناحية العامة فان المنظمات تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب إعادة الهندسة هذه المعايير هي،(السلطان،2009،ص1، الصوص، نسخة الكترونية، 2011).

1. **الخلل الوظيفي:** ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟

2. **الأهمية:** ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء؟

3. **الجدوى:** ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟

الحادي عشر - أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات:

حدد خليل (2008، ص4) أوجه التشابه والاختلاف بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة وكان التحديد كالتالي.

1. أوجه التشابه:

- أ- كل منها يركز على العمليات.
- ب- كل منها يتطلب تغييراً تنظيمياً، وتغييراً في سلوك الموظفين.
- ج- كل منها يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.
- د- كل منها يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

2. أوجه الاختلاف:

- أ- إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم، أما الهندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر.
- ب- إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة بينما في الهندرة يتطلب تطبيق المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

الثاني عشر - منهجية ومراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العملية الشاملة والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية والتي يجب أن تتبع لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وحدد كل من ماهر والسلطان أربع مراحل أساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية و كل مرحلة من المراحل تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية (ماهر، 2007، ص552-555، السلطان، 2002، ص106).

1. التصور و التحضير: وتعني تعبئة المنظمة والعاملين لما سيبدأ من مجهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة. وهي تحتوي على المهام التالية:

أ- الشعور بالمشكلة: وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير).

ب- موافقة الإدارة: إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المنظمة على هذا التعاون.

ج- تدريب فريق العمل: يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات الهندرة، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.

د- إعداد الجدول الزمني (خطة العمل): يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً، ومحددة التواريخ.

2. دراسة العملاء والعمليات (التشخيص): يتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص العملاء والعمليات المراد إعادة هندستها، بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

أ- دراسة عملاء المنظمة: إن العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء ويجب دراسة احتياجاتهم، ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية، وأيضاً العلاقة المثالية مع العملاء.

ب- دراسة العمليات: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها، وتواليها والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.

ج- تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: تحليل الأنشطة و معرفة العمليات والأنشطة الهامة، أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المنظمة.

د- دراسة العاملين والأدوات والمعلومات: يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.

ه- دراسة العوامل المؤثرة: يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة.

و- تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

3. إعادة التنظيم (التصميم): تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدٍ إلى نتائج إيجابية للغاية وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

أ- تحليل وفهم العمليات: تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

ب- تحليل وفهم التدفق: تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة لها ووقف كل خطوة والتعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

ج- تحديد أنشطة القيمة المضافة: التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة (أي ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها، وإلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها.

د- المقارنة بمنظمات أخرى: مقارنة العمليات وتدقيقها في منظمات أخرى، وذلك للحصول على أفكار جديدة للتطوير.

ه- تحديد مشاكل العمليات: الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسئوليات، والتنسيق، والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

و- تحديد بدائل التحسين (تحديد البدائل): تحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها، وأهم بدائل التحسين هي: دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق، وأماكن العمل، والنماذج المستخدمة،

وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، وتقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغائها، وتوحيد نقاط الاتصال والتنسيق في يد مسئول واحد.

ز - **إعادة التصميم الفني والاجتماعي**: يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدققها، وإلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس، وإدراكهم للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

4. التحول والتطبيق: وهي المرحلة الأخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وينقسم إلى المهام التالية:

أ - **وضع الهندرة في شكل مصور**: هنا يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات، والمهام، والزمن المستغرق، وأوقات التعطل.

ب - **تصميم النماذج**: هنا تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل، مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة.

ج - **تصميم الأدوات والتكنولوجيا**: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات والمهام.

د - **وضع النظام على برامج**: تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال، والانترنت، والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة.

هـ - **تدريب وتحفيز العاملين**: هنا يجب أن يكون العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها، وما لم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيداً على إتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد الهندرة بالفشل.

و- **تجرب النظام (التطبيق):** يتم هنا تطبيق البرامج والمهارات التي تدرّب عليها العاملون، ويمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

ز- **التعديل النهائي للنظام:** هنا يتم معرفة نقاط الضعف حيث يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيداً لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

في ضوء عرض المنهج السابق لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أنه يتفق في المضمون على العناصر التالية:

1. **الرؤية والتصور:** تحديد رؤية العمل بشكل عام، وتقييم الوضع الحالي من قبل قائد فريق إعادة الهندسة.
2. **الإعداد والتحضير:** رسم خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والعوائق والصعوبات التي يمكن أن تواجه التطبيق وتقديم الحلول.
3. **التحليل والتشخيص الشامل:** توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوثيقها من نماذج مخصصة للدراسة من خلال مسح واسع النطاق وجمع معلومات للتوصل إلى مواطن الخلل والقصور، وكيفية التعامل معها.
4. **إعادة التصميم أو البناء:** تصميم العمليات بشكل جديد وطرح البدائل المختلفة.
5. **التطبيق والتحول:** يعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري، والعنصر التقني، وخطوات العمل بالإضافة إلى ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائجه مقارنة بمرحلة ما قبل وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد.

الثالث عشر - العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات: (العتيبي والحمامي، 2004، ص 11-13).

1. الاستراتيجية:

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، (العتيبي والحمامي، 2004، ص 11-13).

وقد عزا Chan and Chung نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية، (Chan and Chung.1997,p211-223).

2. التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة، (العتيبي والحمامي، 2004، ص 11-13).

3. تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف

من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي". وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة "multi-skilled، (العنبي والحالي، 2004، ص 11-13).

وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع، كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المنظمة، ووجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة. (الشاوي، 2002، ص 7).

4. الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى التغييرات المصاحبة له و تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وفقاً Homa 1995 تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق وخارجها الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة، (العنبي والحالي، 2004، ص 11-13).

5. الاستعداد للتغيير:

يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة و ينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق، وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع

التغيير. وأكد كل من Hammer and Stanton 1995 على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، (العنبي والحمالي، 2004، ص 11-13).

6. تكنولوجيا المعلومات:

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ أنه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فإن الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات. (القصيبي، 2009، ص 5)

ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة وقد ركز Hammer (1990) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. وفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات، (العنبي والحمالي، 2004، ص 11-13).

ويكمن إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنها تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الجوانب الآتية: (النجار، 2005، ص 181،
18 : Berman S. , 1994).

أ- الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات، والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات الإلكترونية وحلقات المناقشة .

ب- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد علي أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد (Supply Chain Management).

- ج- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.
- د- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولاً عن اتخاذ القرار.
- هـ- إرسال التقارير الفورية Online دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
- و- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء، إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
- ز- التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.
- ح- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب لمساعدة الزبائن في الحصول على خدمات.
- ط- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوافرة من قبل مثال المؤتمرات عن بعد.
- ي- المساعدة في تصور حلول جديدة لمشكلات من المتوقع حدوثها .
- ك- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد التدريب الخارجي، ووضع نظام الاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فاعلية التدريب وقدرات العاملين.

الرابع عشر - المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموع من المعوقات والقيود والتي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة ويمكن إجمالاً القيود والمعوقات المؤدية للفشل الحتمي لعملية تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية كما أوضحها كل من، (الرب، 2009، ص90-92، رفاعي، 2006، ص26).

1. الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.
2. قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية .
3. إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها.

4. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية وماذا تفعل.
5. عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كلاً من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
6. قصور تحديد الغرض الرئيس ويعنى وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.
7. إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة .
8. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
9. الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها (سرعة إعادة الهندسة).
10. استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
11. القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
12. عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيها.

الفصل الثالث

الجامعة الإسلامية- غزة ، دائرة صندوق الطالب والحالة العملية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الأول : الجامعة الإسلامية- غزة:

- § أولاً- النشأة والهوية.
- § ثانياً- الجامعة الإسلامية والمؤسسات التمثيلية.
- § ثالثاً- الهيئات والمجالس المشرفة على الجامعة.
- § رابعاً- التوسع الجغرافي للجامعة الإسلامية .
- § خامساً- البرامج والمناهج الدراسية.
- § سادساً- الجامعة والمجتمع.
- § سابعاً- تطور أعداد طلبة الجامعة والهيئة التدريسية.

المبحث الثاني :دائرة صندوق الطالب :

- § أولاً- صندوق الطلبة.
 - § ثانياً- المنح الداخلية.
 - § ثالثاً- دور المنح الداخلية.
 - § رابعاً- عدد وتصنيف موظفي دائرة صندوق الطالب.
 - § خامساً- الهيكلية التشغيلية لدائرة صندوق الطالب.
- المبحث الثالث: الحالة العملية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- § أولاً- مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة.
- § ثانياً- العمليات الخاصة بتقديم المنح والقروض قبل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات.
- § ثالثاً- آراء أطراف العمليات (المنح والقروض والمنح) قبل تنفيذ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § رابعاً- تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على العمليات السابقة.
- § خامساً- الآثار التي ترتبت على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على دائرة صندوق الطالب.

المبحث الأول الجامعة الإسلامية - غزة

أولاً - النشأة والهوية:

الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تأسست سنة 1978م - 1398هـ انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني الأزهري، وهي جامعة إسلامية الفلسفة، فلسطينية النشأة والهوية والانتماء وهي تعتبر أول مؤسسة تعليم عالٍ أنشئت بمبادرة من شخصيات وطنية وأكاديمية بارزة في قطاع غزة وخارجه، وتقدم الجامعة خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة بشكل خاص ولطلبة فلسطين بشكل عام، وتقدم الجامعة خدماتها لجميع أبناء الشعب الفلسطيني على مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

توفر الجامعة لطلبتها جوّاً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية، ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، وتهتم أيضاً بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية، (الشؤون الأكاديمية، دليل الطالب، 2011).

ثانياً - الجامعة الإسلامية والمؤسسات التمثيلية:

تعمل الجامعة الإسلامية شأن شقيقاتها من الجامعات الفلسطينية تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي بالسلطة الوطنية الفلسطينية، وهي عضو في العديد من المؤسسات منها: (الشؤون الأكاديمية، دليل الطالب، 2011).

1. اتحاد الجامعات العربية.
2. اتحاد جامعات العالم الإسلامي (FUMI).
3. الاتحاد العالمي للجامعات.
4. رابطة الجامعات الإسلامية.
5. رابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط.

كما أن للجامعة الإسلامية علاقات وطيدة بالكثير من الجامعات العربية والإسلامية والأجنبية، وتنظم علاقاتها باتفاقيات تعاون وتوأمة مع عدد من الجامعات المرموقة.

ثالثاً - الهيئات والمجالس المشرفة على الجامعة:

للجامعة الإسلامية بغزة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتدير شئونها وهي (الشؤون الأكاديمية، دليل الطالب، 2011).

1. هيئة المشرفين: هي الهيئة العليا التي تقوم على رعاية مصالح الجامعة وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم.
2. مجلس الأمناء: هي الهيئة التي تقوم على وضع السياسة العامة للجامعة واعتماد الأنظمة والقوانين والإشراف على المسيرة الجامعية ورعايتها.
3. مجلس الجامعة: هو المجلس الذي يدير الجامعة ويتابع جميع القضايا الأكاديمية والإدارية.

وتركز الجامعة الإسلامية في عملها على الأبعاد الثلاثة التالية:

1. البعد الأكاديمي: يتم التركيز على هذا البعد من خلال كليات وبرامج الجامعة للبيكالوريوس والماجستير.
2. البحث العلمي: يتم التركيز على هذا البعد من خلال التركيز على مفاهيم البحث العلمي ودعم كل الأنشطة التي تصب في هذا الاتجاه، سواء من خلال تقديم المنح أم دعم تنظيم المؤتمرات العلمية وحضورها.
3. خدمة المجتمع: يتم التركيز عليه من خلال عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بعقد دورات متخصصة ومتابعة برامج الدبلوم المهني.

رابعاً - التوسع الجغرافي للجامعة الإسلامية:

شهدت الجامعة توسعات جغرافية متعددة، حيث يوجد للجامعة أربعة مقرات جغرافية: الحرم الجامعي الرئيس في مدينة غزة على مساحة تبلغ حوالي (90,000) متر مربع، وفرع الجامعة في مدينة خان يونس جنوب قطاع غزة على مساحة قدرها حوالي (30,000) متر مربع، وبدأت الجامعة بإنشاء المدينة التكنولوجية كما استكملت الجامعة إعداد الخرائط للشروع بإنشاء المدينة الطبية التي تضم المستشفى الجامعي وكلية الطب والتخصصات ذات العلاقة في محررة نتساريم وسط قطاع غزة على مساحة قدرها (160,000) متر مربع بالإضافة إلى تخصيص قطة أرض أخرى مساحتها حوالي (88,000) متر مربع في منطقة دير البلح من المقرر أن تكون فيها مرافق إضافية لكلية الطب والمستشفى الجامعي (عمادة التخطيط والتطوير، الدليل الإحصائي، 2010/2011).

خامساً - البرامج والمناهج الدراسية:

تواكب الجامعة الحضارة العالمية والعطاء الإنساني والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، والأخذ بسبل التقدم العالمية، وتعنى الجامعة الإسلامية باللغة العربية الفصحى وتوظيف استخدامها في الميادين العلمية مع تعزيز استخدام اللغة الإنجليزية في تدريس التخصصات الطبية والهندسية والعلمية والإدارية والمحاسبية. ويبلغ عدد كليات الجامعة (10) كليات تقدم حوالي (60) برنامج بكالوريوس و (26) برنامج ماجستير وبرنامج الدبلوم العام في التربية ودرجة الدبلوم العالي في أربعة برامج كما تمنح الجامعة درجة الدبلوم المهني المتخصص في السياحة والسفر، العلوم المالية والمصرفية، واللغة الإنجليزية للأغراض المهنية، والترجمة، والتجارة الخارجية وإدارة الأعمال الدولية، إدارة منظمات المجتمع المدني، (الشؤون الأكاديمية، دليل الطالب، 2011).

سادساً - الجامعة والمجتمع:

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العملية، وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب، وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث، والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المواد العلمية يربو على (150,000) وعاء معلومات في مختلف المجالات، بالإضافة إلى الاشتراك في مكتبات عالمية إلكترونية مثل *Agora, El Sevier, Bioone, Ebsco* حيث توفر الاشتراك في المجالات العالمية، ويبلغ عدد المرافق الخدمية الرئيسة في الجامعة (5) مرافق وهي قاعة المؤتمرات الكبرى والملاعب الرياضية والعيادة الطبية و الكافيتريا والمكتبة المركزية، كما وتضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العملية، وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، كما تمتلك الجامعة (25) مركزاً علمياً في مجال البحوث التطبيقية والإنسانية والشرعية بجانب عمادة خاصة لخدمة المجتمع، (الشؤون الأكاديمية، دليل الطالب، 2011).

سابعاً- تطور أعداد طلبة الجامعة والهيئة التدريسية:

تطورت أعداد طلبة الجامعة الإسلامية على مدار السنوات حتى وصلت في العام 2011/2010م (20870) طالب منهم (12661) إناث ويمثلون نسبة (61%) من المجموع العام للطلبة، وبلغ عدد الطلبة المسجلين لنيل درجة البكالوريوس (18799) منهم (11725) إناث يمثلون نسبة (62%) والمسجلين لنيل درجة الماجستير (1646) منهم (591) إناث ويمثلون نسبة (36%)، والمسجلين لشهادة الدبلوم العام (415) منهم (343) إناث ويمثلون نسبة (83%). (عمادة التخطيط والتطوير، الدليل الإحصائي للعام 2011/2010).

ورافق ذلك تطور في أعداد الهيئة التدريسية الأكاديمية والإدارية للجامعة بحيث أصبحت الجامعة تضم الآن (382) عضو هيئة تدريس متفرغين منهم (246) من حملة الدكتوراه، ومن هؤلاء (53) عضو هيئة تدريس برتبة أستاذ دكتور بجانب ما لا يقل عن (200) عضو هيئة تدريس غير متفرغ، وبلغ عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات خلال العام الجامعي 2011/2010م (662) عضواً منهم (446) إداري ويمثلون نسبة (67%)، (عمادة التخطيط والتطوير، الدليل الإحصائي للعام 2011/2010).

المبحث الثاني دائرة صندوق الطالب

أولاً - صندوق الطلبة:

أقر مجلس الجامعة بتاريخ 1983/11/29م، مشروع النظام الأساسي لصندوق الطلبة بالجامعة الإسلامية، الذي أوجب إنشاء صندوق يسمى صندوق الطلبة في الجامعة الإسلامية، والذي يهدف إلى تشجيع التفوق العلمي والأخلاقي لدى الطلبة، وتنمية إحساسهم بأهمية العمل اليدوي وتقديرهم له، وسد حاجاتهم في حالة الضرورة، وذلك عن طريق تقديم القروض والمنح والحوافز التشجيعية والمساعدات، وتشغيلهم لساعات معينة بالجامعة، ويحقق ذلك الصندوق أهدافه وغاياته عن طريق: (السنوارومطير، 2009، ص 205).

- أ- تقديم المساعدات الملائمة للطلبة المعوزين في الجامعة.
- ب- تقديم القروض قصيرة أو طويلة الأجل لمعاونة الطلبة على تسديد الرسوم الجامعية.
- ج- تخصيص المنح الدراسية والتشجيعية للطلبة المتفوقين في الدراسة، وذوي المهارات الفنية والنشاطات المختلفة.
- د- دعم الخدمات المقدمة للطلبة للنهوض بمستواهم العملي والأخلاقي والصحي والاجتماعي.

وتتخذ القرارات في الصندوق بناءً على توصية عمادة شؤون الطلبة وعمادة القبول والتسجيل كل فيما يخصه ولا يتقاضى الصندوق أية فوائد على القروض المقدمة للطلبة، وتكون موارده من المصادر التالية: (السنوارومطير، 2009، ص 205).

- أ- ما يخصص للصندوق من المؤسسات العلمية والخيرية.
- ب- ما يخصص للصندوق من ميزانية الجامعة.
- ج- التبرعات والهبات المقدمة للصندوق، والتي لا تتعارض مع أهدافه.
- د- ما يقتطع من الرسوم المدفوعة عن كل طالب بواقع دينار واحد عن كل فصل دراسي.
- هـ- نسبة (10%) من دخل النشاطات الطلابية المختلفة، ونسبة (10%) من صافي أرباح مقاصف الجامعة.

وبعد إغلاق الجامعة عام 1987م، وإعادة فتحها في العام الجامعي 1992/91م، حاولت الجامعة المساهمة في التغلب على الأزمة الاقتصادية التي يعاني منها الطلبة نتيجة القيود الإسرائيلية على أهالي القطاع، فصدر قرار مجلس الجامعة رقم 93/209، بتاريخ 20-21/12/1993م، ببدء العمل بنظام صندوق الطلبة، وسمي ذلك النظام "نظام صندوق إقراض الطلبة في الجامعة الإسلامية"، ويهدف إلى تشجيع التفوق العلمي والأخلاقي لدى الطلبة، وتنمية إحساسهم بأهمية العمل اليدوي وتقديرهم له، وسد حاجاتهم في حالة الضرورة، وذلك عن طريق تقديم القروض بالجامعة، ويحقق الصندوق غاياته عن طريق تقديم القروض المالية للطلبة ذوي الدخل المحدود، وتقديم القروض لمعاونة الطلبة على نسبة من الرسوم الجامعية، ولا يتقاضى الصندوق أية فوائد على القروض المقدمة للطلبة، وقد حددت اللائحة الداخلية للصندوق قيمة القروض الموزعة على الطلبة على أربعة فئات هي: (السنوارومطير، 2009، ص 205).

- أ. قروض بنسبة (100%)، وأخرى بنسبة (75%)، وثالثة بنسبة (50%)، ورابعة بنسبة (25%) من الرسوم الجامعية، وذلك حسب البحث الميداني الذي تجريه العمادة.
- ب. تقدم الجامعة المنح الداخلية لطلبتها مساعدة منها لهم في إكمال دراستهم الجامعية ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع هي **منح التفوق، والمنح التشجيعية، والمنح الإنسانية.**

ومنذ إقرار نظام الصندوق في عام 1993م، باشرت عمادة شؤون الطلبة في منح القروض الجامعية المستردة باعتبارها نوعاً من أنواع المساعدة المالية، بحيث يستطيع الطالب أن يكمل مسيرته الدراسية، وقد وضعت الجامعة آلية للسداد المريح بعد ذلك، وقد بلغ عدد الخريجين الحاصلين على قروض، وتقدموا بسندات دين منظم أو كفالة موظف جامعة (2409) خريجين وخريجات، وبدأت العمادة باسترداد قروض الخريجين في عام 1998م.

ثانياً - المنح الداخلية:

بعد قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994م، واستقرار المسيرة الأكاديمية بالجامعة، تضاعفت المنح الداخلية المقدمة للطلبة، وتعددت أصنافها، ويقصد بها ما تمنحه الجامعة للطلبة من ميزات، والجدول التالي يوضح مجالات المنح الداخلية.

جدول رقم (1-3)

يوضح مجالات المنح الداخلية التي تقدمها الجامعة للطلبة

م.م	المنحة	م.م	المنحة	م.م	المنحة
1	منحة الامتياز	7	المنحة الرياضية	13	منحة تأهيل الأسرى
2	منحة المعاقين	8	منحة العلوم الشرعية	14	منحة أوائل الثانوية العامة
3	منحة الثانوية الأزهرية	9	منحة الأسرة	15	منحة حفظة القرآن الكريم
4	منحة الجغرافيا	10	منحة أبناء الأسرى	16	منحة الكيمياء
5	منحة الفيزياء	11	منحة أبناء العاملين والأمناء	17	منحة زوجات الشهداء
6	منحة اللغة العربية	12	ومنحة المبعدين	18	منحة أبناء الشهداء

المصدر (عمادة شؤون الطلبة، دائرة صندوق الطالب، 2010/2011)

ثالثاً - دور المنح الداخلية:

تقوم عمادة شؤون الطلبة بالجامعة بوضع مواصفات للحصول على المنح الداخلية، بهدف الاستفادة أكبر عدد من الطلبة من المنح، والجدول التالي يوضح أعداد الطلبة المستفيدين من المنح الداخلية بالجامعة منذ عام 2005/2006م، حتى عام 2010/2011م.

جدول رقم (2-3)

يوضح عدد الطلبة المستفيدين من المنح الداخلية

م	السنة الدراسية	المستفيدون من المنح الداخلية	
		عدد المستفيدين	المبلغ
1	2005/2006	4,791	1,468,276
2	2006/2007	5,194	1,583,469
3	2007/2008	5,305	1,644,729
4	2008/2009	4,915	1,570,172
5	2009/2010	4,782	2,506,163
6	2010/2011	3,915	1,864,279
	المجموع	28,902	10,637,089

المصدر (عمادة شؤون الطلبة، دائرة صندوق الطالب، 2010/2011)

يتضح من تحليل الجدول (2-3) أن عدد الطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخلية في العام 2006/2005م (4,791) طالب وطالبة بمبلغ إجمالي (1,468,276) دينار أردني، ثم بدأ عدد الطلبة بالزيادة ليصل عام 2008/2007م (5,305) طالب وطالبة بمبلغ إجمالي (1,644,729) دينار أردني، وفي عام 2011/2010م انخفض عدد الطلبة المستفيدين من المنح الداخلية إلى (3,915) طالب وطالبة بمبلغ إجمالي (1,864,279) دينار ويرجع ذلك لوجود المنحة التركية والتي بلغ عدد الطلبة المستفيدين منها خلال العام 2011/2010 (10,050) طالبة وطالبة.

رابعاً - عدد وتصنيف موظفي دائرة صندوق الطالب:

يبلغ عدد موظفي دائرة صندوق الطالب (18) موظف موزعين على عشر وظائف إدارية والجدول التالي يوضح عدد وتصنيف موظفي دائرة صندوق الطالب.

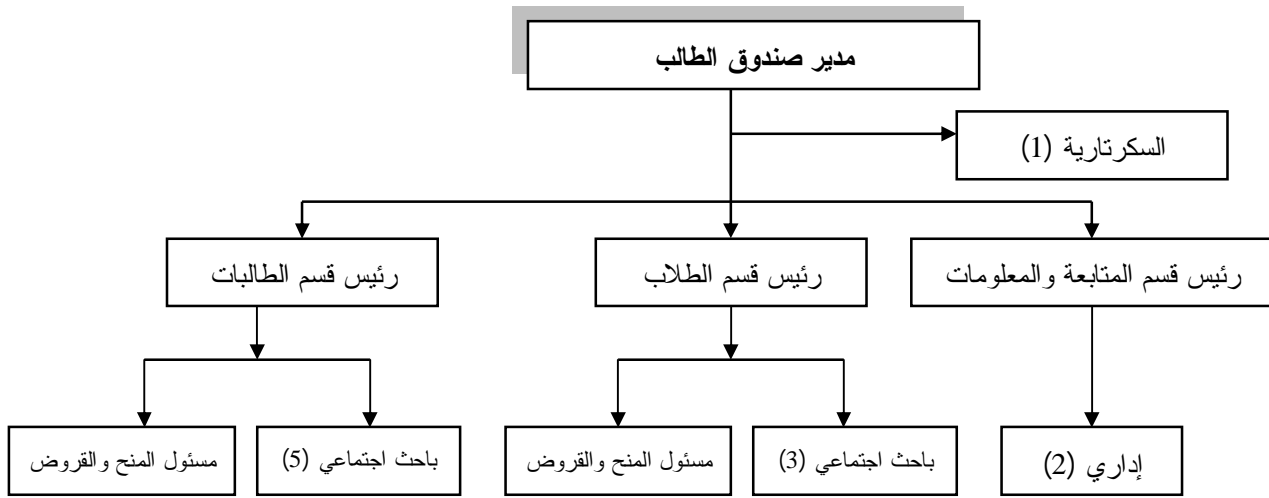
جدول رقم (3-3)

عدد العاملين بدائرة صندوق الطالب

عدد وتصنيف موظفي صندوق الطالب						
المجموع الإجمالي	الوظيفة	مدير	رئيس قسم طلاب	إداري صندوق	باحث اجتماعي	باحثة اجتماعية
	العدد	1	1	1	4	5
	الوظيفة	رئيس قسم طالبات	إداري صندوق	سكرتير	رئيس قسم المتابعة والمعلومات	موظف قسم المتابعة والمعلومات
العدد	1	1	1	1	2	18

المصدر، (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب، 2009).

خامساً - الهيكلية التشغيلية لدائرة صندوق الطالب:



شكل رقم (1-3) الهيكلية التشغيلية لدائرة صندوق الطالب
المصدر، (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب، 2009)

المبحث الثالث

الحالة العملية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً- مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة:

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 (وحدة الجودة الإدارية، 2009)

1. 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.

2. 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 حيث سيتم التركيز على الأهداف التالية:

- أ- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة مستوى الرضا لديهم.
- ب- توفير الجهد والوقت والمال المخصص لتنفيذ العمليات في الأقسام الإدارية.
- ج- تكوين وبناء دليل إجراءات وعمليات لكل وحدة وقسم إداري.

- د- تعزيز ثقافة الجودة الإدارية الشاملة في مختلف الأقسام والوحدات الإدارية.
- هـ- تعديل وتحسين بعض بنود النظام الإداري في الجامعة.
- و- تعديل وتحسين الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي للوحدات الإدارية.
- ز- تطوير قدرات العاملين في مجال الجودة الإدارية وتبسيط الإجراءات على مهارات التقييم الذاتي وأمور ذات علاقة.
- ح- المساهمة في تطوير وتأهيل كوادر إدارية عاملة في وحدات الجودة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

3. الفئات المستهدفة

يستهدف المشروع الفئات التالية:

- أ- الإدارة العليا ومتخذي القرارات.
- ب- العاملون في الجامعة ووحدات الجودة بالجامعات .
- ج- طلبة الجامعة.
- د- شرائح المجتمع المستفيدة من خدمات الجامعة وأنشطتها المجتمعية.

4. مخرجات المشروع:

يهدف المشروع إلى الوصول لمجموعة من المخرجات المنطقية والتي تحقق الأهداف الأساسية للمشروع متوفر الاستمرارية والاستدامة، والآثار المترتبة عليه كالتالي:

- أ- أدلة الإجراءات والعمليات: حيث سيتم توثيق الإجراءات والعمليات الإدارية ضمن أدلة يختص كل منها بقسم أو مركز من مراكز الجامعة.
- ب- توصيات بتعديل السياسات والأنظمة ذات الصلة: رفع توصيات للجهات المعنية في الجامعة لتعديل بعض السياسات والأنظمة ذات الصلة مما سيساهم في تعزيز تطبيق الإجراءات.
- ج- أدلة معدلة للهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي : تغيير بعض المواقع الوظيفية مما يستلزم إجراء تعديلات على الهياكل التنظيمية للأقسام ذات الصلة، وكذلك على الوصف الوظيفي لبعض العاملين.

5. مراحل تنفيذ المشروع:

سيتم تنفيذ المشروع على أربعة مراحل أساسية كالتالي:

- أ- المرحلة الأولى: دراسة وتقييم العمليات والهيكل الإدارية والوصف الوظيفي.
- ب- المرحلة الثانية: تعزيز وترسيخ مفاهيم وثقافة الجودة .
- ج- المرحلة الثالثة: تكوين أدلة العمليات والوصف الوظيفي ونشر التجربة .
- د- المرحلة الرابعة: نقل التجربة والتقييم النهائي للمشروع.

6. الآثار المترتبة على تنفيذ المشروع:

يترتب على تنفيذ المشروع مجموعة من الآثار وهي كالتالي:

- أ- تعزيز استخدام التكنولوجيا وإعطاء المعلومة أهمية أكبر وأبعاد جديدة تؤثر على أداء العاملين وخصوصاً في المستويات الإدارية الأقل تأثيراً في السابق. ومن الجدير بالذكر أن المشروع
- ب- تعزيز سعي الجامعة لأتمتة الإجراءات والمراسلات والعمليات الإدارية بداخلها، حيث تسعى إلى تنفيذ ذلك من خلال مشاريع مستقبلية.
- ج- تغيير بعض السياسات والأنظمة التي تنظم العمل الإداري داخل الجامعة بما يحقق تأثيراً إيجابياً ويساعد في التخلص من السلبيات.
- د- تعزيز 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، وكذلك كيفية الاستفادة من المعلومة في اتخاذ القرار.
- هـ- إشعارهم العاملين بالجامعة بالمسئولية والقدرة على اتخاذ القرارات والتخلص من الروتين في العمل.
- و- توفير دليلاً موثقاً لكافة العمليات والإجراءات التي يجب إتباعها، والنظام الذي سيرتكز عليه العاملون بما يمنحهم الثقة ويقلل نسبة الأخطاء لديهم، وسيساعد في دمج الموظفين الجدد، ويمثل مرجعاً لأي عملية تطوير مستقبلية،
- ز- توفير الوقت اللازم لانجاز معاملات الطلبة وحصولهم على معلومات سليمة وكافية يمكن الاعتماد عليها.

ثانياً- العمليات الخاصة المتعلقة بتقديم المنح والقروض الداخلية والخارجية قبل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على دائرة صندوق الطالب:

تم توثيق كافة عمليات دائرة صندوق الطالب، ورسمها قبل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث بلغ عدد العمليات التي تم توثيقها ورسمها 14 عملية، وهنا سيتم التركيز فقط على العمليات التي لها علاقة بتقديم المنح والقروض والهبات سواء كانت داخلية أم خارجية والبالغ عددها 6 عمليات والجدول رقم (3-4) يوضح العمليات التي لها علاقة بتقديم المنح والقروض والهبات (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل الهندرة، 2009).

وبلغ عدد الطلبة المستفيدين من المنح والقروض والهبات سواء كانت داخلية أم خارجية للعام الجامعي 2011/2010م (14,500) طالب وطالبة تقريباً للفصل الدراسي الواحد،(عمادة شؤون الطلبة، التقرير السنوي لدائرة صندوق الطالب لعام 2011).

جدول رقم (3-4)

يوضح العمليات التي لها علاقة بتقديم المنح والقروض والهبات

رقم الملحق	اسم العملية	م
ملحق رقم (1)	عملية تنفيذ القرض الداخلي.	1
ملحق رقم (2)	عملية تنفيذ قرض خارجي.	2
ملحق رقم (3)	عملية تنفيذ منح داخلية.	3
ملحق رقم (4)	عملية تنفيذ منح خارجية.	4
ملحق رقم (5)	عملية تنفيذ الهبات.	5
ملحق رقم (6)	عمليات تدقيق المنح الداخلية.	6

المصدر(وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل الهندرة، 2009)

والأطراف المشاركون في العمليات الستة السابقة والخاصة بالمنح والقروض والهبات قبل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات هم كالتالي: (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل الهندرة، 2009).

1. الطالب.
2. دائرة صندوق الطالب.
3. الدائرة المالية.
4. عمادة القبول والتسجيل.
5. وزارة التربية والتعليم العالي.

الملاحق من (1-6) توضح رسم مخططي لكل عملية من العمليات الستة قبل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكل عملية تتكون من التالي: (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل الهندرة، 2009).

1. مدخل العملية.
2. مخرج العملية.
3. الغاية من العملية.
4. مجال التطبيق للعملية.
5. المسؤوليات للعملية.
6. طريقة العمل للعملية.

من خلال دراسة كافة العمليات السابقة تبين أن كل عملية تمر بمجموعة من الخطوات، وكل خطوة لها وقت مستغرق لتنفيذها وجدول رقم (3-5) يوضح اسم كل عملية والوقت المستغرق في تنفيذها قبل البدء بتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على العمليات السابقة بدائرة صندوق الطالب. (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل الهندرة، 2009).

جدول رقم (5-3)

يوضح اسم العملية والوقت المستغرق لتنفيذها قبل تطبيق الهندرة

م	العملية	الوقت المستغرق لتنفيذ العملية(د)
1	عملية تنفيذ قرض داخلي	585
2	عملية تنفيذ قرض خارجي	410
3	عملية تنفيذ منح داخلية	55
4	عملية تنفيذ منح خارجية	63
5	عملية تنفيذ الهبات	140
6	عملية تدقيق المنح الداخلية	1380

المصدر (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل الهندرة، 2009)

ثالثاً- آراء الأطراف التي لها علاقة مباشرة بالعمليات السابقة (المنح والقروض والهبات) قبل تنفيذ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة": (الدجني،مقالبة، يوليو 2011).

1. رأي الطلبة المستفيدين من المنح والقروض والهبات:

- أ- يشتكي الطالب من طول إجراءات العمل بدائرة صندوق الطالب.
- ب- يشتكي الطالب من طول الوقت المستغرق فيها.
- ج- يشتكي الطالب من كثرة المستندات الورقية المطلوبة فصليا للتسجيل.
- د- يرغب الطالب في إنهاء إجراءاته وتسجيله للقرض والمنح والهبات بأسرع وقت ممكن.
- هـ- رغبته الطالب في معرفة نتيجة الطلب المقدم للمنحة أو القرض أو الهبة بأسرع وقت ممكن.

2. رأي صندوق الطالب:

الحاجة الماسة إلى إيجاد برنامج محوسب لتسهيل القيام بالعمليات الإدارية السابقة بدائرة صندوق الطالب الجامعي.

3. رأي الدائرة المالية:

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

رابعاً- تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على العمليات السابقة بدائرة صندوق الطالب الجامعي:

بناءً على آراء أطراف العمليات السابقة (الطالب، دائرة صندوق الطالب، الدائرة المالية) وتوثيق العمليات السابقة، وبعد التشاور فيها من قبل الاستشاريين ورؤساء الأقسام والدوائر المعنية، تم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على العمليات السابقة الذكر، وتم دمجها في عملية واحدة تحت مسمى، عملية تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض- هبة للطلبة، ملحق رقم (7).

يوضح جدول رقم (3-6) ملخص لعملية تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض - هبة" للطالب بعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية أما جدول رقم (7)- (3) يوضح وصف لخطوات تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض - هبة" للطلبة بعد تطبيق أسلوب إعادة الهندسة (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب بعد تطبيق الهندسة، 2009).

جدول رقم (3-6)

يوضح ملخص لعملية تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض - هبة" للطلبة بعد الهندسة

الوقت	عدد الخطوات	ترميز الخطوة	ملخص العملية
80	5	●	نشاط
80	6	À	نقل
60	8	■	فحص
		»	تأخير
--	6	▼	أرشف
220	إجمالي الوقت المستغرق:		
			العملية
			المدخل
			المُخرج
			الجهات المعنية

المصدر: (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب بعد تطبيق الهندسة، 2009)

جدول رقم (7-3)

يوضح وصف لخطوات تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض - هبة" للطلبة بعد الهدرة

الوقت (د)	▼	»	■	∆	●	المسئولة	وصف خطوات العملية	م
30					*	الطالب	تعبئة طلب مساعدة مالية عبر صفحة الجامعة وإرفاق المسندات المطلوبة إلكترونياً	1
--			*			البرنامج	فحص نوع المساعدات المالية التي يمكن للطلاب الاستفادة منها	2
--	*					البرنامج	في حالة استحقاق الطالب لهبة يتم تفعيلها وإظهارها في ملف الطالب المالي	3
--			*			البرنامج	في حالة انطباق استحقاق الطالب لمنحة يتم تحديد نوع المنحة	4
--	*					البرنامج	في حال المنحة الداخلية يتم ترصيدها في ملف الطالب مباشرة إذا كانت البيانات متوفرة بقاعدة بيانات الجامعة	5
--				*		البرنامج	في حال المنحة الداخلية التي تحتاج إلى اعتماد من دوائر معنية داخل الجامعة يتم تحويل الطلب للدائرة المعنية لاعتمادها	6
30			*			الدائرة المعنية	يتم فحص استحقاق الطالب للمنحة	7
--	*					البرنامج	في حال اعتماد المنحة من الدائرة المعنية يتم ترصيدها في ملف الطالب	8
--	*					الدائرة المعنية	في حال عدم اعتماد المنحة من الدائرة المعنية يتم إنهاء المعاملة وإشعار الطالب	9
--			*			البرنامج	في حال استحقاق الطالب لمنحة خارجية يتم تحديد نوع المنحة الخارجية	10
--					*	المدير	في حال المنح الخارجية المخصصة يتم استلام كشف بأسماء مستحقي المنحة	11
10			*			المدير	يتم التأكد من وصول المبلغ لرصيد صندوق الطالب بالتواصل مع المالية	12

الوقت (د)	▼	»	■	Å	●	المسئولة	وصف خطوات العملية	م
5				*		المدير	يتم توجيه الكشف للموظف المختص في حال وصول المنحة لرصيد صندوق الطالب	13
30					*	الباحث	يتم إدخال أسماء الطلبة مع المبلغ المخصص لكل طالب حسب كشف الجهة المانحة	14
--	*					البرنامج	يتم تفعيل المنحة المخصصة برصيد الطلبة	15
10					*	الباحث	في حال المنح الخارجية الغير مخصصة يتم إعداد كشف بقوائم الترشيحات حسب شروط الجهة المانحة بمساعدة البرنامج	16
10				*		الباحث	يتم إرسال الكشف للمدير للاعتماد	17
10			*			المدير	الإطلاع واعتماد الكشف	18
30				*		المدير	إرسال الكشف للجهة المانحة عبر العلاقات العامة	19
--			*			البرنامج	في حال استحقاق الطالب لقرض يتم تحديد نوع القرض	20
--	*					البرنامج	في حال القرض الداخلي يتم ترصيده في ملف الطالب	21
20					*	الباحث	في حال القرض الخارجي يتم إعداد كشف بأسماء الطلبة المستحقين للقرض مرفقا بالوثائق اللازمة بمساعدة البرنامج	22
5				*		المدير	يتم إرسال الكشف للمدير للاعتماد	23
10			*			المدير	الإطلاع وباعتماد الكشف	24
30				*		المدير	إرسال الكشف للجهة المعنية عبر العلاقات العامة	25

المصدر: (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب بعد تطبيق الهندرة، 2009)

خامساً- الآثار التي ترتبت على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة على دائرة صندوق الطالب:

بعد تنفيذ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على دائرة صندوق الطالب هناك مجموعة من الآثار الايجابية لكل من الطالب ودائرة صندوق الطالب كالتالي:
(الدجني،مقابلة يوليو2011، عيد،مقابلة أغسطس،2011).

1. الآثار الايجابية بالنسبة للطالب .

- أ- تعرف الطالب على جميع الفرص المتاحة أمامه من منح وقروض وهبات.
- ب-تقديم طلب واحد لجميع أنواع القروض والمنح والهبات لمرة واحدة.
- ج-تقليل الحاجة إلى معاملات ووثائق ورقية.
- د- الحصول على نتائج مبدئية فور الانتهاء من تعبئة النموذج.
- هـ- مراجعة صندوق الطالب مرة واحدة فقط على الأقل في العام.
- و- السرعة في الإجراءات و اتخاذ القرار والتحديث الفوري لملف الطالب المالي فور اتخاذ القرار.

2. الآثار الايجابية بالنسبة لدائرة صندوق الطالب:

- أ- أتمتة جميع العمليات عبر قاعدة بيانات ذكية.
- ب-توحيد آلية التقديم لجميع أنواع القروض والمنح والهبات في عملية واحدة.
- ج- فرز الطلبات يتم إلكترونياً حسب معايير يتم تحديدها مسبقاً .
- د- تقليص التعامل مع الأوراق إلى الحد الأدنى، ونقليص مراجعة الطلبة لدائرة صندوق الطالب.
- هـ- تقليص العبء و ضغط العمل على الموظفين بدائرة صندوق الطالب .
- و- السرعة في توفير بيانات إحصائية دقيقة.
- ز- المراقبة المالية الدائمة بما يمنع تجاوز سقف الموازنات المخصصة.
- ح- تفعيل المنح الداخلية للطلبة ببرنامج إلكتروني محوسب؛ وهذا ما وفر الوقت والجهد على الموظفين.
- ط- استحداث استمارة بحث اجتماعي في البرنامج الجديد بشكل يساعد على تحديد الطلبة الأكثر احتياجاً بشكل إلكتروني وتوفير المساعدة اللازمة لهم.

الإطار العملي للدراسة

§ الفصل الرابع:

∨ منهجية الدراسة.

§ الفصل الخامس:

∨ الدراسة الميدانية اختبار الفروض ومناقشتها.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

- § أولاً - مقدمة.
- § ثانياً - أسلوب الدراسة.
- § ثالثاً - مصادر جمع البيانات.
- § رابعاً - مجتمع الدراسة.
- § خامساً - عينة الدراسة.
- § سادساً - خصائص وسمات عينة الدراسة.
- § سابعاً - أداة الدراسة.
- § ثامناً - صدق وثبات الاستبيان.
- § تاسعاً - المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث.

الفصل الرابع منهجية الدراسة

أولاً - مقدمة:

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 على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة.

كما يتطرق هذا الفصل إلى شرح كيفية إعداد الاستبانة، وفحص مدى صدقها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

ثانياً - أسلوب 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 لأثر تطبيق أسلوب الهندرة في الجامعة الإسلامية على أداء صندوق الطالب وتحديد مختلف العلاقات والمتغيرات المرتبطة بهذا الأسلوب، (مقداد والفراء، 2008).

ثالثاً - مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وكانت المصادر على النحو التالي.

1. المصادر الأولية:

لقد تم استخدام المصادر الأولية لجمع البيانات باستخدام الأدوات العلمية الملائمة، وتتمثل في الاستبانة كأداة رئيسية والمقابلة لتفسير نتائج تحليل الاستبانة، حيث صممت الاستبانة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وتم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science) SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. المصادر الثانوية:

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة والتي تناولت موضوع الدراسة، والتي تتعلق بدراسة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

رابعاً - مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من طلبة الجامعة الإسلامية الذين يستفيدون من المنح الداخلية للمستويات الدراسية الثلاثة (الثالث، الرابع والخامس) لوكنهم عايشوا النظامين قبل وبعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أن المنح الداخلية تم تطبيق أسلوب إعادة الهندسة عليها بالكامل، ويبلغ عدد طلبة الجامعة المستفيدين من المنح الداخلية (1572) طالب وطالبة، والجدول رقم (1-4) يوضح عدد طلبة الجامعة المستفيدين من المنح الداخلية للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2011/2010م حسب المستوى الدراسي والجنس.

جدول رقم (1-4)

عدد طلبة الجامعة المستفيدين من المنح الداخلية للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2011/2010م حسب الجنس والمستوى

نسبة الإناث	نسبة الذكور	نسبة المستوى	الجنس			المستوى الدراسي
			المجموع	أنثى	ذكر	
74%	26%	48%	765	566	199	الثالث
76%	24%	50%	779	595	184	الرابع
54%	46%	2%	28	15	13	الخامس
			1572	1176	396	المجموع

المصدر: (دائرة صندوق الطالب، مارس 2011).

خامساً - عينة الدراسة:

لقد تم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية للطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخلية للمستويات الدراسية الثالث والرابع والخامس، وقد اعتمد الباحث نسبة خطأ 5% وتم حساب العينة حسب المعادلة التالية (Yemen، 1997).

$$n = \frac{N}{Na^2 + 1}$$

$$n = \frac{1572}{1572 \times (0.05)^2 + 1} = 320$$

n : حجم العينة المطلوب، N : حجم مجتمع الدراسة، a : مستوى الدلالة ($a = 0.05$) وحيث أن حجم مجتمع الدراسة يساوي 1572 وباستخدام مستوى الدلالة $a = 0.05$ فإن

لذلك فإن حجم العينة المناسب يجب أن يكون على الأقل مساوياً (320) مفردة، وتحسباً لوقوع أية أخطاء عند تعبئة الإستبانة من قبل أفراد العينة فإنه تم توزيع (350) استبانة وتم استرداد (255 استبانة) وبعد فحص الاستبانة تم استبعاد (7) استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (248) استبانة بنسبة استرداد (78.13%).

سادساً - خصائص وسمات عينة الدراسة:

الجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1. الكلية:

يبين جدول رقم (2-4) أن (7.3%) من عينة الدراسة من كلية الطب، (5.6%) من كلية التمريض، (7.7%) من كلية أصول الدين، (4.4%) من كلية تكنولوجيا المعلومات، (10.9%) من كلية التجارة، (16.9%) من كلية الشريعة والقانون، (22.2%) من كلية الهندسة، (10.5%) من كلية التربية (5.6%) من كلية العلوم (8.9%) من كلية الآداب.

يتضح من التحليل السابق أن ما نسبته (39.1%)، من عينة الدراسة هم من طلبة كليتي الهندسة والشريعة والقانون، ويرجع ذلك لوجود منحتي الشريعة والامتياز والتي تعتبران من أكبر المنح الداخلية التي تقدمها الجامعة لطلبتها، (عمادة شؤون الطلبة، التقرير السنوي لدائرة صندوق الطالب 2011).

جدول رقم (2-4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية

م	الكلية	التكرار	النسبة المئوية
1	الطب	18	7.3%
2	التمريض	14	5.6%
3	أصول الدين	19	7.7%
4	تكنولوجيا المعلومات	11	4.4%
5	التجارة	27	10.9%
6	الشريعة والقانون	42	16.9%
7	الهندسة	55	22.2%
8	التربية	26	10.5%
9	العلوم	14	5.6%
10	الآداب	22	8.9%
	المجموع	248	100.0

2. المستوى الدراسي:

يبين جدول رقم (3-4) أن (34.2%) من عينة الدراسة من المستوى الثالث، (56.9%) من المستوى الرابع، (8.9%) من عينة الدراسة من المستوى الخامس، ويرجع ذلك لأن المستوى الرابع أعلى نسبة، وذلك لأن عدد طلبة المستوى الرابع والمستفيدين من المنح الداخلية أكبر من عدد طلبة المستوى الثالث والخامس، (عمادة شؤون الطلبة، التقرير السنوي لدائرة صندوق الطالب 2011).

جدول رقم (3-4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

م	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
1	الثالث	85	34.2%
2	الرابع	141	56.9%
3	الخامس	22	8.9%
المجموع		248	100.0

3. الجنس:

يبين جدول رقم (4-4) أن ما نسبته (39.9%) من الذكور، و(60.1%) من الإناث، ويرجع ذلك أن عدد طلبة الجامعة الإسلامية من الإناث يبلغ عددهم خلال العام الجامعي 2010/2011م (11725) طالبة يمثلون ما نسبته 62% من إجمالي طلبة الجامعة، (عمادة التخطيط والتطوير، الدليل الإحصائي للعام 2010/2011).

جدول رقم (4-4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	99	39.9%
2	أنثى	149	60.1%
المجموع		248	100.0

4. المحافظة:

يبين جدول رقم (4-5) أن (12.9%) من عينة الدراسة من محافظة الشمال، و (60.1%) من محافظة غزة، و (12.9%) ومن محافظة الوسطى، و (9.3%) من محافظة خان يونس، و (4.8%) من محافظة رفح، ويرجع ذلك لأن محافظة غزة تعتبر أكبر محافظات قطاع غزة من حيث عدد السكان، ووجود الحرم الجامعي الرئيسي في محافظة غزة، (عمادة التخطيط والتطوير، التقرير الإحصائي الفصلي 2011/2010).

جدول رقم (4-5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المحافظة

م	المحافظة	التكرار	النسبة المئوية
1	الشمال	32	12.9%
2	غزة	149	60.1%
3	الوسطى	32	12.9%
4	خان يونس	23	9.3%
5	رفح	12	4.8%
	المجموع	248	100.0%

5. نوع المنحة الداخلية المقدمة إليها:

يبين جدول رقم (4-6) أن (14.1%) لهم منحة حفظة القرآن، و (35.1%) منحة الامتياز، و (13.7%) منحة أبناء العاملين والأمناء، و (14.1%) من المنحة الشرعية، و (1.2%) منحة الكيمياء، و (0.8%) منحة الأسرى المحررين، و (5.2%) منحة الأسرة، و (0.8%) الجغرافيا، و (1.2%) منحة أبناء الأسرى، و (2.0%) منحة أبناء الشهداء، و (4.0%) منحة اللغة العربية، و (0.4%) منحة معهد الأمل للأيتام، و (0.4%) منحة المعاقين، و (1.6%) منحة بنات الشهداء، و (1.2%) منحة النشاط الرياضي، و (2.4%) منحة زوجات الشهداء، و (1.6%) منح أخرى .

يتضح من التحليل السابق أن منحتي الامتياز والشرعية تشكل ما نسبته (49.1%) ويرجع ذلك لأن منحتي الامتياز والشرعية تعتبران من أكبر المنح الداخلية التي تقدمها الجامعة لطلبتها. (عمادة شؤون الطلبة، التقرير السنوي لدائرة صندوق الطالب 2011).

جدول رقم (4-6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المنحة الداخلية المقدمة إليها

النسبة المئوية	التكرار	نوع المنحة الداخلية المقدمة إليها	م	النسبة المئوية	التكرار	نوع المنحة الداخلية المقدمة إليها	م
4.0%	10	منحة اللغة العربية	11	14.1%	35	منحة حفظ القرآن	1
0.4%	1	منحة معهد الأمل للأيتام	12	35.1%	87	منحة الامتياز	2
0.4%	1	منحة المعاقين	13	13.7%	34	منحة أبناء العاملين و الأمناء	3
0.0%	0	منحة الفيزياء	14	14.1%	35	المنحة الشرعية	4
1.6%	4	منحة بنات الشهداء	15	1.2%	3	منحة الكيمياء	5
0.0%	0	منحة أبناء عملي كلية المجتمع	16	0.8%	2	منحة الأسرى المحررين	6
1.2%	3	منحة النشاط الرياضي	17	5.2%	13	منحة الأسرة	7
2.4%	6	منحة زوجات الشهداء	18	0.8%	2	منحة الجغرافيا	8
0.0%	0	المنحة الأزهرية	19	1.2%	3	منحة أبناء الأسرى	9
1.6%	4	أخرى	20	2.0%	5	منحة أبناء الشهداء	10
248				المجموع			
100				مجموع النسب المئوية			

سابعاً - أداة الدراسة:

لقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

و تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

1. الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من(5) فقرات.
 2. الجزء الثاني: يتناول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الدراية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:
أ- المحور الأول : تبسيط إجراءات العمل بدائرة صندوق الطالب ويتكون من(11) فقرة.
ب- المحور الثاني : تجويد الخدمة المقدمة بدائرة صندوق الطالب ويتكون من(15) فقرة.
ج- المحور الثالث : تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب ويتكون من (10) فقرات.
- وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من(10) إجابات، حيث الدرجة (10) تعني موافق بشدة والدرجة (1) تعني غير موافق بشدة كما هو موضح بجدول رقم (4-7).

جدول رقم (4-7)

مقياس الإجابات		غير موافق بشدة	التصنيف
موافق بشدة		1	الدرجة
10			

ثامناً - صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة كما عرفها العساف، (1995، ص429) التأكد من أن الاستبانة سوف تقيس ما أعدت لقياسه.

كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة والمحتوى وثبات بنودها على مرحلتين: (عبيدات وآخرون 2001، ص179).

1. قبل توزيع الاستبانة وجمع البيانات وهو الصدق الظاهري للأداة (رأي المحكمين):

لقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التجارة والهندسة وأساتذة آخرون بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء والهندسة، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية للمبحوثين).

تركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها حتى خرجت بصورتها النهائية، (انظر ملحق الاستبيان رقم 9).

2. بعد توزيع العينة الاستطلاعية وجمع البيانات:

بعد تحكيم الاستبانة من قبل المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة مختارة من الطلبة المستفيدين من المنح الداخلية وتم اختبار صدقها وثباتها من خلال الاختبارات الإحصائية التالية.

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

ب- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

ج- ثبات فقرات الاستبانة.

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (24) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للجزء التابعة له كما يلي:

§ الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : تبسيط إجراءات العمل:

يوضح جدول رقم (4-8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.404)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-8)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: إلى تبسيط إجراءات العمل

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع للطلبة.	0.666	0.000
2	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل الأوراق المطلوبة من	0.753	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	الطالب.		
3	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تقليل الأخطاء.	0.651	0.001
4	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل وقت إنجاز المعاملات.	0.806	0.000
5	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل مراجعة الطالب للدائرة.	0.384	0.064
6	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تعامل الدائرة مع الطلبة بنفس المعايير.	0.751	0.000
7	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة التواصل بين الطلبة وإدارة صندوق الطالب.	0.846	0.000
8	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في إتمام المعاملات في الوقت المناسب.	0.728	0.000
9	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى القضاء على الروتين الزائد في دائرة صندوق الطالب.	0.871	0.000
10	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.	0.773	0.000
11	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في إزالة المعوقات بين الطالب وإدارة الصندوق.	0.812	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

§ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة:

يوضح جدول رقم (9-4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدي إلى تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.404)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (9-4)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة .	0.595	0.002
2	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في سهولة معرفة وقت تقديم المنحة في الوقت المحدد.	0.701	0.000
3	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تحديد الأوراق اللازمة والمستندات المطلوبة.	0.742	0.000
4	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل الزيارات المباشرة للدائرة.	0.571	0.004
5	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في سرعة تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه الطلبة .	0.823	0.000
6	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى رسم و إعطاء سمعة طيبة للدائرة.	0.839	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
7	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى معرفة الوقت المطلوب لانجاز المعاملات .	0.862	0.000
8	ساعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في معرفة آليات المتابعة للمعاملات.	0.761	0.000
9	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب ب إلى سهولة تعبئة طلبات المنحة.	0.667	0.000
10	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب بتقديم خدمة عالية الجودة لتحقيق الرضا لدى الطلبة.	0.657	0.000
11	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب بتقليل الإجراءات الروتينية لإتمام تقديم الخدمة.	0.707	0.000
12	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة.	0.557	0.005
13	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في توضيح إجراءات العمل للخدمات المقدمة.	0.783	0.000
14	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب بتحليل العلاقة مع الطلبة ليتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.	0.704	0.000
15	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة	0.792	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

§ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تحسين صورة العاملين بالدائرة:

يوضح جدول رقم (10-4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تحسين صورة العاملين بالدائرة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.404)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10-4)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تحسين صورة العاملين بالدائرة

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة الوصول للعاملين.	0.765	0.000
2	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى خلق جو من الرغبة والثقة بين العاملين بالدائرة.	0.670	0.000
3	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تكامل العمل بين العاملين.	0.703	0.000
4	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تحقيق التواصل بين مختلف أقسام الدائرة للقيام بتطوير وتحسين الخدمة.	0.263	0.215
5	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في توفير الجهد المطلوب لانجاز المعاملات من قبل العاملين.	0.767	0.000
6	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى خلق جو من الوضوح والراحة بين العاملين.	0.721	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
7	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى إدارة الوقت في تنفيذ الأعمال المسندة للعاملين	0.647	0.001
8	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى لتقليل ازدواجية العمل لدى العاملين بالدائرة.	0.600	0.002
9	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في التزام الموظفين بمواعيد العمل وأماكن العمل.	0.552	0.005
10	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة تعامل العاملين مع مشاكل الطلبة.	0.627	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

ب - صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (11-4) 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 (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.404).

جدول رقم (11-4)

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

المحور	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	تبسيط إجراءات العمل بالدائرة.	0.871	0.000
الثاني	تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة.	0.974	0.000
الثالث	تحسين صورة العاملين بالدائرة.	0.791	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

ج- ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات متعددة، (العساف، 1995: 430). وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

§ 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 (12-4) أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (12-4)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	تبسيط إجراءات العمل بالدائرة.	11	0.7283	0.8428
الثاني	تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة.	15	0.7754	0.8735
الثالث	تحسين صورة العاملين بالدائرة.	10	0.7494	0.8567
	جميع المحاور	36	0.7594	0.8633

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

§ معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (13-4) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (13-4)

معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	تبسيط إجراءات العمل بالدائرة.	11	0.8629
الثاني	تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة.	15	0.8892
الثالث	تحسين صورة العاملين بالدائرة.	10	0.8793
جميع الفقرات			0.8847

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (13-4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع مجالات الاستبانة كانت (0.8847) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (9) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تاسعاً - المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس (1-10 درجات) حيث تعني الدرجة (1) أقل موافقة و الدرجة (10) أكثر موافقة.
2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي، (كتشك، 1996، ص89).
4. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات .
6. معادلة سبيرمان براون للثبات.
7. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).
8. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.
9. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
10. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر .

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية اختبار الفروض ومناقشتها

- § أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولومجروف - سمرنوف -1) (Sample K-S).
- § ثانياً- تحليل فقرات ومحاور الدراسة.
- § ثالثاً- تحليل محاور الدراسة مجتمعة.
- § رابعاً- اختبار الفرضيات.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية اختبار الفروض ومناقشتها

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي، (اختبار كولومجروف - سمرنوف (1- Sample K-S):

تم عرض اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (1-5) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05)، ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول رقم (1-5)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل بالدائرة.	11	1.302	0.067
الثاني	تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة.	15	0.72	0.677
الثالث	تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تحسين صورة العاملين بالدائرة.	10	1.239	0.093
	جميع الفقرات	36	1.236	0.094

ثانياً - تحليل فقرات ومحاور 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 أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) أو القيمة الاحتمالية اقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.97) أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) والوزن النسبي أقل من (60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05) .

1. تحليل فقرات المحور الأول : تبسيط إجراءات العمل بدائرة صندوق الطالب :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (2-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول تبسيط إجراءات العمل بالدائرة، ويتضح من خلال التحليل أن الفقرات تتراوح قيمتها ما بين (79.44%) و(68.06%)، وتعتبر هذه النتائج ايجابية وذلك لأن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية لكل فقرة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لكن هذا الأمر بحاجة إلى مزيد من التطوير و التحسين المستمر .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تبسيط إجراءات العمل بالدائرة، تساوي (7.24)، و الوزن النسبي يساوي (72.40%) مما يدل على أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل بالدائرة عند مستوى معنوية (0.05) .

ومن العوامل التي ساعدت على تبسيط إجراءات العمل في دائرة صندوق الطالب الجامعي ما يلي، (الدجني،مقالبة، يوليو 2011).

1. وعي وخبرة الإدارة العليا بالجامعة الإسلامية في تطور العمل الإداري واتخاذ القرارات بالتوجه نحو تطبيق مبادئ الجودة الإدارية وإعادة هندسة العمليات وذلك من خلال وحدة الجودة الإدارية بالجامعة والتي قامت بتسجيل كافة العمليات الإدارية بالجامعة وحوسبة مختلف العمليات الإدارية لدائرة صندوق الطالب .

2. خبرة الجامعة الأكاديمية والتي تزيد عن (33) عام ووضوح الهيكل التنظيمي للجامعة.
3. توفير الجامعة لعدد كبير من مختبرات الحاسوب والتي تسهل على الطلبة عملية التسجيل للمنح الداخلية.
4. توجه الجامعة نحو الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في مختلف العمليات الإدارية.
5. سهولة التعامل مع موقع الجامعة الإسلامية وتحديدًا صفحة صندوق الطالب فيما يخص إجراءات التسجيل للمنح بالدائرة.

ونائج المحور الأول: تبسيط إجراءات العمل تتفق مع الدراسات التالية:

1. دراسة عون (2011) والتي توصلت إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" تساهم في تبسيط إجراءات العمل بجامعة الملك سعود وهذا يدل على أهمية تطبيق الهندرة بالجامعات.
2. دراسة قاسم (2009) والتي توصلت إلى أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة يساهم في تقليل الأوراق المستخدمة وتقليل الرقابة الإدارية وتقليل مراجعات الطلبة لدوائر الجامعة وهذا يساهم في تبسيط إجراءات العمل.
3. دراسة الننتشة (2009) والتي توصلت إلى أن إنعكاسات الهندرة الإدارية على بلدية الخليل أدى إلى الاستثمار الدوري في تكنولوجيا المعلومات بشكل جزئي وهذا أدى اختصار خطوات العمل وساعد في إنجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد وعمل على تجميع الأعمال المتشابهة والحصول على المعلومات في الوقت المحدد وهذا كله يساهم في تبسيط إجراءات العمل.

كما أن النتائج السابقة للمحور الأول تبسيط إجراءات العمل بالدائرة جاءت متفقة مع الأهداف الأساسية التي تتحقق جراء تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أن الهندرة تعمل على تحقيق السرعة من خلال تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية و توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها و **تخفيض التكلفة** من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة وهذا من شأنه أن يعمل على تبسيط إجراءات العمل،(خليل،2008،ص14،عبد القادر،2008،ص167).

جدول رقم (2-5)

تحليل فقرات المحور الأول: تبسيط إجراءات العمل بدائرة صندوق الطالب

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	7.515	69.56	2.003	6.96	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع للطلبة.	1
0.000	8.763	72.50	2.246	7.25	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل الأوراق المطلوبة من الطالب.	2
0.000	8.492	71.25	2.086	7.13	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تقليل الأخطاء.	3
0.000	10.661	73.91	2.055	7.39	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل وقت إنجاز المعاملات.	4
0.000	11.391	74.80	2.046	7.48	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل مراجعة الطالب للدائرة.	5
0.000	5.746	68.06	2.210	6.81	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تعامل الدائرة مع الطلبة بنفس المعايير.	6
0.000	8.410	71.65	2.182	7.17	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة التواصل بين الطلبة وإدارة صندوق الطالب .	7
0.000	10.422	74.23	2.151	7.42	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في إتمام المعاملات في الوقت المناسب.	8

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	8.030	71.69	2.293	7.17	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى القضاء على الروتين الزائد في دائرة صندوق الطالب.	9
0.000	15.404	79.44	1.987	7.94	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.	10
0.000	6.755	69.35	2.181	6.94	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في إزالة المعوقات بين الطالب وإدارة الصندوق.	11
0.000	12.180	72.40	1.604	7.24	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "249" تساوي 1.97

2. تحليل الفقرات المحور الثاني: تجويد الخدمة المقدمة بدائرة صندوق الطالب.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (3-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة، ويتضح من خلال التحليل أن الفقرات تتراوح قيمتها ما بين (76.61%) و(68.47%)، وتعتبر هذه النتائج إيجابية وذلك لأن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية لكل فقرة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لكن هذا الأمر بحاجة إلى مزيد من التطوير و التحسين المستمر.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة، تساوي (7.23)، و الوزن النسبي يساوي (72.31%) مما يدل على أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل بالدائرة عند مستوى معنوية (0.05).

ومن العوامل التي ساعدت على تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة في دائرة صندوق الطالب ما يلي،(الدجني،مقالبة، يوليو 2011).

1. توفر عدد كبير من مختبرات الحاسوب وحداتها بالجامعة وإتاحتها لكافة الطلبة للاستخدام والتعامل حاسوبياً مع إجراءات صندوق الطالب.
2. وضوح إجراءات التسجيل لكافة المنح بالجامعة وكذلك وضوح المعايير وإعلانها لطلبة الجامعة.
3. الخبرة التي يمتلكها موظفي دائرة صندوق الطالب و دعم الإدارة العليا لدائرة صندوق الطالب.
4. حوسبة كافة العمليات الإدارية لدائرة صندوق الطالب الجامعي.
5. توفر خدمة الانترنت داخل وخارج الحرم الجامعي بجودة وسرعة عالية بالإضافة لخدمة الرسائل SMS وتوفر إيميل لكل طالب.

وننتج المحور الثاني: تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة تتفق مع الدراسات التالية.

1. دراسة قاسم (2009) والتي توصلت إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية"الهندرة" تساهم في سرعة إنجاز العمل وتحسين جودة الخدمة المقدمة بالجامعة الإسلامية.
2. دراسة الننتشة (2009) والتي توصلت إلى أن إنعكاسات تطبيق الهندرة الإدارية على بلدية الخليل أدت إلى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تطبيق خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات، والتميز في جودة الخدمات التي تقدمها ولكن بشكل جزئي.
3. دراسة السر (2008) والتي توصلت إلى أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية"الهندرة" يساهم في سرعة إنجاز العمل داخل إدارات وزارة الداخلية والأمن الوطني.
4. دراسة الأغا (2006) والتي توصلت إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية"الهندرة" ستؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للجماهير في المصارف في قطاع غزة.

كما أن النتائج السابقة للمحور الثاني تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة جاءت متفقة مع الأهداف الأساسية التي تتحقق جراء تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أن الهندرة تعمل على تحقيق الجودة من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء، (خليل، 2008، ص14، عبد القادر، 2008، ص167).

جدول رقم (3-5)

تحليل فقرات المحور الثاني: تجويد الخدمة المقدمة بدائرة صندوق الطالب

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الأخراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة .	7.58	2.001	75.77	12.411	0.000
2	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في سهولة معرفة وقت تقديم المنحة في الوقت المحدد.	7.27	2.097	72.66	9.507	0.000
3	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تحديد الأوراق اللازمة والمستندات المطلوبة.	7.47	2.028	74.68	11.398	0.000
4	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل الزيارات المباشرة للدائرة.	7.60	2.185	76.05	11.566	0.000
5	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في سرعة تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه الطلبة .	6.87	2.023	68.67	6.749	0.000
6	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى رسم و إعطاء سمعة طيبة للدائرة.	7.21	2.061	72.10	9.243	0.000
7	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى معرفة الوقت المطلوب لانجاز المعاملات .	7.10	2.044	70.97	8.451	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
8	ساعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في معرفة آليات المتابعة للمعاملات.	7.05	1.951	70.52	8.494	0.000
9	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة تعبئة طلبات المنحة.	7.66	1.819	76.61	14.380	0.000
10	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب بتقديم خدمة عالية الجودة لتحقيق الرضا لدى الطلبة.	7.25	2.144	72.54	9.213	0.000
11	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب بتقليل الإجراءات الروتينية لإتمام تقديم الخدمة.	7.26	2.197	72.62	9.048	0.000
12	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة.	7.34	2.248	73.43	9.408	0.000
13	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في توضيح إجراءات العمل للخدمات المقدمة.	7.03	2.052	70.32	7.923	0.000
14	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب بتحليل العلاقة مع الطلبة ليتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.	6.92	2.074	69.19	6.981	0.000
15	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة.	6.85	2.143	68.47	6.223	0.000
	جميع الفقرات	7.23	1.524	72.31	12.713	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "249" تساوي 1.97

3. تحليل فقرات المحور الثالث: تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (4-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني تحسين صورة العاملين بالدائرة، ويتضح من خلال التحليل أن الفقرات تتراوح قيمتها ما بين (73.55%) و (68.51%)، وتعتبر هذه النتائج إيجابية وذلك لأن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية لكل فقرة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لكن هذا الأمر بحاجة إلى مزيد من التطوير و التحسين المستمر.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة، تساوي (7.12)، والوزن النسبي يساوي (71.20%) مما يدل على أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تحسين صورة العاملين بالدائرة عند مستوى معنوية (0.05).

ومن العوامل التي ساعدت على تحسين صورة العاملين في دائرة صندوق

الطالب ما يلي، (الدجني، مقابلة، يوليو 2011).

1. وجود التدريب بشكل مستمر لكافة العاملين بدائرة صندوق الطالب الجامعي.
2. إطلاق وحدة الجودة الإدارية مسابقة الموظف الإداري المتميز.
3. استمرار وحدة الجودة الإدارية بمتابعة ومراقبة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة على دائرة صندوق الطالب.
4. إطلاق وحدة الجودة الإدارية مسابقة الموظف المثالي المتميز في التعامل مع الجمهور.
5. تخفيف ضغط العمل عن العاملين بدائرة صندوق الطالب.
6. استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل بشكل واسع من خلال برنامج الجامعة الأوراكل وربطه بشبكة الانترنت.
7. وجود معايير محوسبة تقلل من شكاوى المراجعين من طلبة الجامعة.

ونتايج المحور الثالث تتفق مع الدراسات التالية.

1. دراسة قاسم (2009) والتي توصلت إلى أن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يزيد من مستوى الرضا لدي الموظفين وهذا بدوره يعمل عل تحسين صورة العاملين.
2. دراسة الطنيجي (2008) والتي توصلت إلى ضرورة اعتماد النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. دراسة Ahmed, Francis & Zairi (2007) والتي توصلت إلى أن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة والناجحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية منه العمل الجماعي و المكافآت المجزية للعاملين.
4. دراسة المالكي (2003) والتي توصلت إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" تساهم بتمتع الموظفين بالثقة الايجابية الداعمة للجمهور والتغيير.
5. دراسة McAdam & Donaghy (1999) والتي توصلت إلى أن العوامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية هو تمكين العاملين وزيادة نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار.

كما أن النتائج السابقة للمحور الثالث تحسين صورة العاملين بالدائرة جاءت متفقة مع الفوائد الأساسية التي تنتج من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أن الهندرة تعمل على إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد و التعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة و تفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل،(الحمادي،2006،ص150).

كما تعمل الهندرة على تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة،(خليل،2008،ص14، عبد القادر،2008،ص167).

جدول رقم (4-5)

تحليل فقرات المحور الثالث: تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة الوصول للعاملين.	7.07	2.219	70.73	7.611	0.000
2	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى خلق جو من الرغبة والثقة بين العاملين بالدائرة.	6.99	2.162	69.88	7.195	0.000
3	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تكامل العمل بين العاملين.	7.00	2.029	70.04	7.792	0.000
4	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تحقيق التواصل بين مختلف أقسام الدائرة للقيام بتطوير وتحسين الخدمة.	7.24	1.863	72.38	10.466	0.000
5	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في توفير الجهد المطلوب لانجاز المعاملات من قبل العاملين.	7.35	2.030	73.47	10.446	0.000
6	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى خلق جو من الوضوح والراحة بين العاملين.	7.33	2.009	73.27	10.401	0.000
7	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى إدارة الوقت في تنفيذ الأعمال المسندة للعاملين.	7.35	2.047	73.55	10.424	0.000
8	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى لتقليل ازدواجية العمل لدي العاملين بالدائرة.	7.08	2.041	70.85	8.368	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
9	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في التزام الموظفين بمواعيد العمل وأماكن العمل.	6.94	2.383	69.35	6.181	0.000
10	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة تعامل العاملين مع مشاكل الطلبة.	6.85	2.363	68.51	5.670	0.000
	جميع الفقرات	7.12	1.684	71.20	10.475	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "249" تساوي 1.97

ثالثاً - تحليل محاور الدراسة مجتمعة.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5-5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور كمال يلي:

1. تبسيط إجراءات العمل بدائرة صندوق الطالب بوزن نسبي (72.4%).
2. تجويد الخدمة المقدمة بدائرة صندوق الطالب بوزن نسبي (72.31%).
3. تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب بوزن نسبي (71.2%).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور يساوي (7.20) ، و الوزن النسبي يساوي (72.03%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (12.517) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة له أثر إيجابي على أداء صندوق الطالب، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في الدوائر التي تعاني من قصور ومشاكل في أداء مهامها وأن الجامعة بحاجة ماسة إلى تطبيق هذا المفهوم.

جدول رقم (5-5)

تحليل محاور الدراسة مجتمعة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة

المحور	الحسابي المتوسط	المعياري	الأحرف	الوزن النسبي	قيمة t	الاحتمالية القيمة	الترتيب
تبسيط إجراءات العمل بالدائرة	7.24	1.604	72.40	72.40	12.180	0.000	1
تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة	7.23	1.524	72.31	72.31	12.713	0.000	2
تحسين صورة العاملين بالدائرة	7.12	1.684	71.20	71.20	10.475	0.000	3
جميع الفقرات	7.20	1.513	72.03	72.03	12.517	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "249" تساوي 1.97

رابعاً - اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: يوجد تأثير لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على أداء صندوق الطالب الجامعي، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

أ- يوجد تأثير لتبسيط إجراءات العمل ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على أداء صندوق الطالب الجامعي.

تم استخدام اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين تبسيط إجراءات العمل و أداء صندوق الطالب الجامعي والنتائج في جدول رقم (6-5) تبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.934) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.124)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين تبسيط إجراءات العمل و أداء صندوق الطالب الجامعي.

ب - يوجد تأثير لجودة الخدمة المقدمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على أداء صندوق الطالب الجامعي.

تم استخدام اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين جودة الخدمة المقدمة و أداء صندوق الطالب الجامعي، والنتائج في جدول رقم (6-5) تبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.973) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.124)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين جودة الخدمة المقدمة و أداء صندوق الطالب الجامعي.

ج- يوجد تأثير لتحسين لقدرات العاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على أداء صندوق الطالب الجامعي.

تم استخدام اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين تحسين لقدرات العاملين و أداء صندوق الطالب الجامعي، والنتائج في جدول رقم (6-5) تبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.936) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.124)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين تحسين قدرات العاملين و أداء صندوق الطالب الجامعي.

جدول رقم (6-5)

معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة مع معدل المتغيرات جميعا

المحور	الإحصاءات	تبسيط إجراءات العمل بالدائرة	تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة	تحسين صورة العاملين بالدائرة
أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب	معامل الارتباط	0.934	0.973	0.936
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	248	248	248

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "246" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.124

§ العلاقة بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة:

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة والنتائج مبينة في جدول رقم (5-7) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.124) مما يدل على وجود علاقة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (5-7)

معامل الارتباط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة

المحور	الإحصاءات	تبسيط إجراءات العمل بالدائرة	تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة	تحسين صورة العاملين بالدائرة
تبسيط إجراءات العمل بالدائرة	معامل الارتباط	1	0.868	0.796
	القيمة الاحتمالية		0.000	0.000
	حجم العينة	248	248	248
تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة	معامل الارتباط	0.868	1	0.880
	القيمة الاحتمالية	0.000		0.000
	حجم العينة	248	248	248
تحسين صورة العاملين بالدائرة	معامل الارتباط	0.796	0.880	1
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	
	حجم العينة	248	248	248

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "246" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.124

2. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إجابيات الباحثين حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، نوع المنحة المقدمة).

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (8-5) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.971) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (0.036) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الجنس.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسات التالية :

§ دراسة حنون (2010) والتي توصلت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس.

§ دراسة النتشة (2009) والتي توصلت بأنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي لبلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (8-5)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الجنس.

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.964	0.045	1.737	7.246	99	ذكر	تبسيط إجراءات العمل بالدائرة
		1.515	7.237	149	أنثى	
0.930	0.088	1.498	7.241	99	ذكر	تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة
		1.547	7.224	149	أنثى	
0.777	-0.284	1.736	7.083	99	ذكر	تحسين صورة العاملين بالدائرة
		1.654	7.145	149	أنثى	
0.971	-0.036	1.554	7.199	99	ذكر	جميع المحاور
		1.492	7.206	149	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 298 " تساوي 1.97

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الكلية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الكلية عند مستوى دلالة $a = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (9-5) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.405)، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (1.92)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.187) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الكلية.

جدول رقم (9-5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى الكلية عند مستوى دلالة $a = 0.05$.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
تبسيط إجراءات العمل بالدائرة	بين المجموعات	23.049	9	2.561	0.995	0.444
	داخل المجموعات	612.296	238	2.573		
	المجموع	635.345	247			
تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة	بين المجموعات	34.637	9	3.849	1.698	0.090
	داخل المجموعات	539.361	238	2.266		
	المجموع	573.998	247			
تحسين صورة العاملين بالدائرة	بين المجموعات	35.978	9	3.998	1.432	0.175
	داخل المجموعات	664.541	238	2.792		
	المجموع	700.519	247			
جميع المحاور	بين المجموعات	28.536	9	3.171	1.405	0.187
	داخل المجموعات	537.232	238	2.257		
	المجموع	565.768	247			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "9، 238" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.92

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المستوى الدراسي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المستوى الدراسي عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (10-5) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.608)

وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.03)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.202) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$. حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المستوى الدراسي، ويعزو الباحث أيضاً في هذه النقطة إلى أن الطلبة في المستويات الثلاثة (الثالث والرابع والخامس) عايشوا الفترتين، فترة ما قبل تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة"، وفترة ما بعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول رقم (10-5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المستوى الدراسي عند مستوى دلالة $a = 0.05$.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
تبسيط إجراءات العمل بالدائرة	بين المجموعات	12.565	2	6.283	2.472	0.087
	داخل المجموعات	622.780	245	2.542		
	المجموع	635.345	247			
تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة	بين المجموعات	5.228	2	2.614	1.126	0.326
	داخل المجموعات	568.770	245	2.322		
	المجموع	573.998	247			
تحسين صورة العاملين بالدائرة	بين المجموعات	9.325	2	4.663	1.653	0.194
	داخل المجموعات	691.194	245	2.821		
	المجموع	700.519	247			
جميع المحاور	بين المجموعات	7.332	2	3.666	1.608	0.202
	داخل المجموعات	558.435	245	2.279		
	المجموع	565.768	247			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 2، 245 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

د - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المحافظة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المحافظة عند مستوى دلالة $a = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (11-5) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.564) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.41)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.184) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المحافظة .

جدول رقم (11-5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى المحافظة عند مستوى دلالة $a = 0.05$.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
تبسيط إجراءات العمل بالدائرة	بين المجموعات	15.636	4	3.909	1.533	0.193
	داخل المجموعات	619.710	243	2.550		
	المجموع	635.345	247			
تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة	بين المجموعات	16.362	4	4.091	1.783	0.133
	داخل المجموعات	557.636	243	2.295		
	المجموع	573.998	247			
تحسين صورة العاملين بالدائرة	بين المجموعات	16.162	4	4.040	1.435	0.223
	داخل المجموعات	684.357	243	2.816		
	المجموع	700.519	247			
جميع المحاور	بين المجموعات	14.204	4	3.551	1.564	0.184
	داخل المجموعات	551.564	243	2.270		
	المجموع	565.768	247			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 243" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.41

هـ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (نوع المنحة الداخلية المقدمة إليها).

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى نوع المنحة الداخلية المقدمة إليها عند مستوى دلالة $a = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (5-12) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.427) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (1.69)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.130) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$. حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى نوع المنحة الداخلية المقدم إليها.

جدول رقم (5-12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى نوع المنحة الداخلية المقدمة إليها عند مستوى دلالة $a = 0.05$.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
تبسيط إجراءات العمل بالدائرة	بين المجموعات	63.375	16	3.961	1.600	0.070
	داخل المجموعات	571.970	231	2.476		
	المجموع	635.345	247			
تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة	بين المجموعات	57.312	16	3.582	1.601	0.069
	داخل المجموعات	516.686	231	2.237		
	المجموع	573.998	247			
تحسين صورة العاملين بالدائرة	بين المجموعات	45.779	16	2.861	1.009	0.447
	داخل المجموعات	654.740	231	2.834		
	المجموع	700.519	247			
جميع المحاور	بين المجموعات	50.905	16	3.182	1.427	0.130
	داخل المجموعات	514.862	231	2.229		
	المجموع	565.768	247			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 296" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.69

من خلال تحليل الفرضية الرابعة والقائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إجابات المبحوثين، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، تعزى للمتغيرات الشخصية، (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، نوع المنحة الداخلية المقدمة)، وبعد التحليل الإحصائي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى للمتغيرات الشخصية، (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، نوع المنحة الداخلية المقدمة).

ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية: (عمادة شؤون الطلبة، دائرة صندوق الطالب، 2011).

1. البيئة الجامعية واحدة لجميع طلبة الجامعة الإسلامية.
2. النظام الإداري والمالي لدائرة صندوق الطالب واحد لجميع طلبة الجامعة.
3. إجراءات العمل في دائرة صندوق الطالب واحدة لجميع الطلبة.
4. المعايير المستخدمة لعملية تقديم المنح والقروض موحدة لجميع طلبة الجامعة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

المبحث الأول:

§ أولاً - النتائج.

المبحث الثاني:

§ أولاً - التوصيات.

§ ثانياً - دراسات مقترحة.

المبحث الأول النتائج

أولاً - النتائج:

بناء على الدراسة الميدانية، حول أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة"، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية.

1. أظهرت النتائج أن (72.40%) من أفراد العينة أكدوا على أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل بالدائرة وهذا يتبين من خلال نتائج تحليل المحور الأول وكما أن تبسيط إجراءات العمل أدى إلى تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل، تقديم الخدمة بشكل أسرع للطلبة، تقليل الأوراق المطلوبة من الطالب، تقليل الأخطاء، تقليل وقت إنجاز المعاملات، تقليل مراجعة الطالب للدائرة، سهولة التواصل بين الطلبة وإدارة صندوق الطالب، إتمام المعاملات في الوقت المناسب، القضاء على الروتين الزائد في دائرة صندوق الطالب.

2. أكد (72.31%) من أفراد العينة على أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة، وهذا يتبين من خلال نتائج المبحوثين في المحور الثاني، كما تجويد الخدمة في دائرة صندوق الطالب أدى إلى، سرعة الحصول على المعلومات، في سهولة معرفة وقت تقديم المنحة في الوقت المحدد، تحديد الأوراق اللازمة والمستندات المطلوبة، تقليل الزيارات المباشرة للدائرة، رسم و إعطاء سمعة طيبة للدائرة، معرفة الوقت المطلوب لانجاز المعاملات، معرفة آليات المتابعة للمعاملات، سهولة تعبئة طلبات المنحة، تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة، تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام تقديم الخدمة.

3. بينت النتائج أن 71.20% من أفراد العينة أكدوا على أن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تحسين صورة العاملين بالدائرة وهذا يتبين من خلال نتائج المبحوثين في المحور الثالث وكما أن تحسين صورة العاملين في دائرة صندوق الطالب أدى إلى: التكامل في العمل بين العاملين، تحقيق التواصل بين مختلف أقسام الدائرة للقيام بتطوير وتحسين الخدمة، تقليل ازدواجية العمل لدي العاملين بالصندوق، التزام الموظفين بمواعيد العمل وأماكن العمل، إدارة الوقت في تنفيذ الأعمال المسندة للعاملين بدائرة صندوق الطالب، سهولة تعامل العاملين مع مشاكل الطلبة، سهولة الوصول للعاملين.

4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" وتبسيط إجراءات العمل في دائرة صندوق الطالب .

5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" وتجويد الخدمة المقدمة في دائرة صندوق الطالب .

6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" وتحسين صورة العاملين في دائرة صندوق الطالب .

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، والمنحة الداخلية المقدم إليها).

المبحث الثاني التوصيات

أولاً- التوصيات:

في ضوء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من أجل تطوير وتحسين أداء صندوق الطالب عبر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات والسياسات التطبيقية التي تزيد من تحسين أداء صندوق الطالب، 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 تكون على النحو التالي:-

1. تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي المنح والقروض والهبات التي تقدمها دائرة صندوق الطالب.
2. إعادة هندسة العمليات الإدارية للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغيرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبةً في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته.
3. توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للعاملين في دائرة صندوق الطالب بما يمنحهم القدرة والحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات اللازمة للعمل.
4. تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" لكافة العاملين بالجامعة الإسلامية سواء كانوا إداريين أو أكاديميين.
5. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
6. التطوير المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية المتبعة في دائرة صندوق الطالب لرفع و زيادة أداء العاملين بدائرة صندوق الطالب.

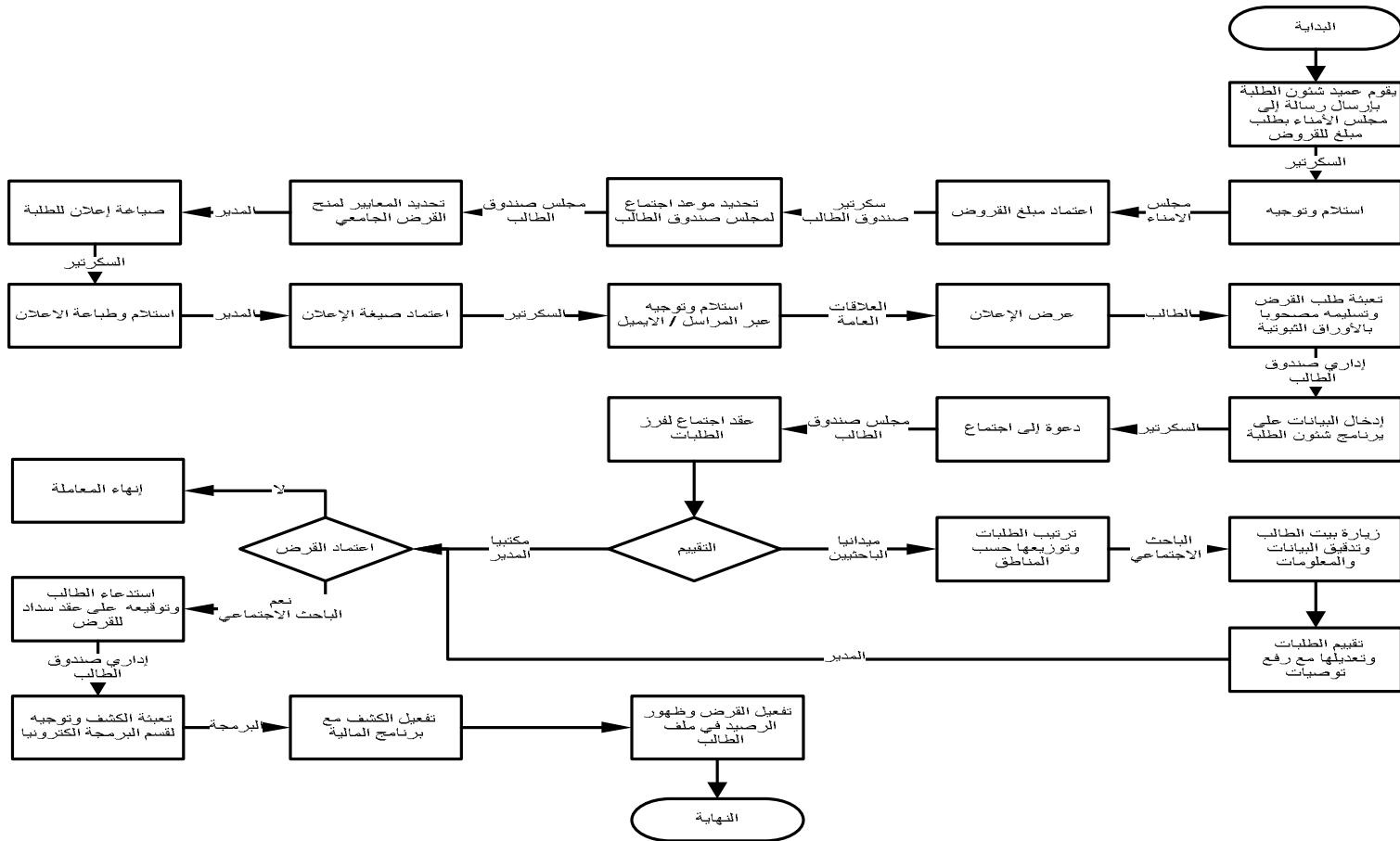
7. تنمية الموارد البشرية بالجامعة من خلال تطوير نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي الجامعة فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".
8. عقد برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل مهارات العاملين بالمعرفة الكاملة بمهام عمله ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة.
9. إعادة هندسة منظومة التعليم الجامعي في الجامعة ككل لاستيعاب كل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات بما يدعم المنتج الجامعي، وقدراته التنافسية في ظل التحديات الجديدة.
10. تجميع ودمج الأنشطة والمهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمة متميزة وسرعة في الأداء و تكاليف أقل.
11. العمل على زيادة دعم الإدارة العليا بالجامعة لمشاريع التطوير الإداري وتخصيص الموازنة الكافية لمثل هذه المشاريع.
12. إجراء الدراسات المعمقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، على مختلف مؤسسات التعليم والتعليم العالي.
13. مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية لدائرة صندوق الطالب للبعد عن الازدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة، وتفعيل تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
14. مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام البرامج المتطورة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.

ثانياً - دراسات مقترحة:

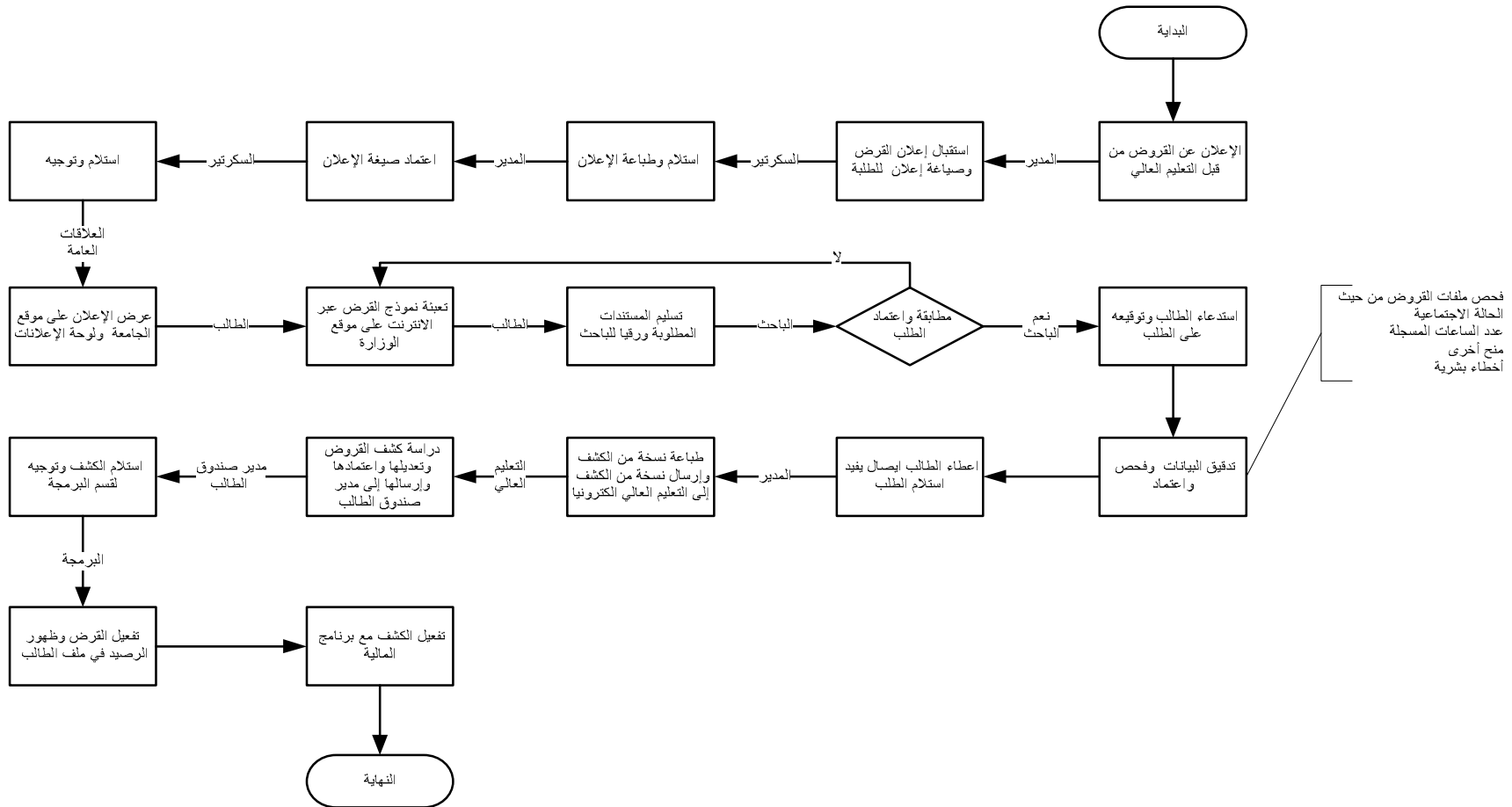
1. مدي جاهزية الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، "دراسة مقارنة".
2. دراسة بعنوان أثر بيئة العمل على الإبداع والابتكار من وجهة نظر الإداريين بالجامعة الإسلامية، "دراسة حالة".
3. العوامل المؤثرة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر الإدارة العليا بجامعة الأزهر بغزة، "دراسة حالة".
4. دراسة بعنوان نظام الحوافز وأثره على دوران العمل في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
5. دراسة بعنوان الدوافع والحوافز وأثرها على أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

الملاحق

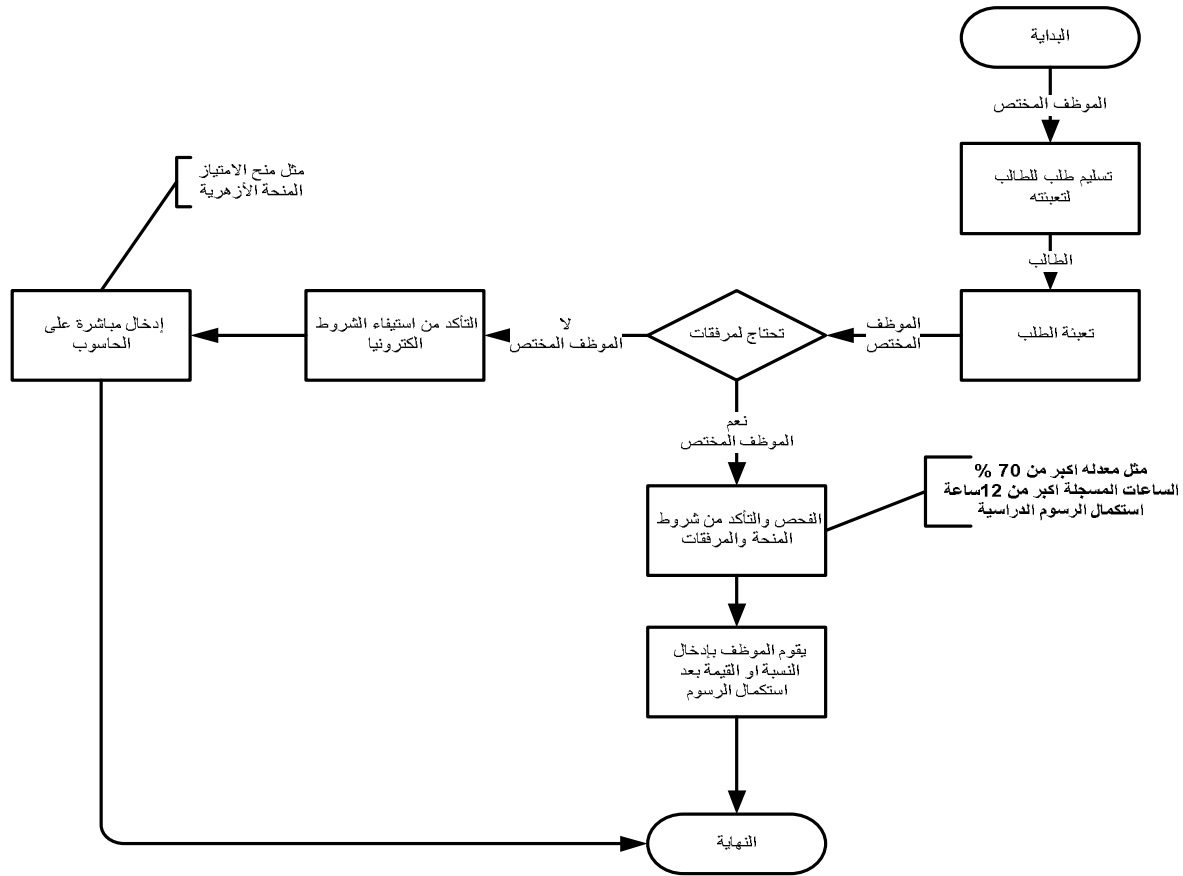
- § ملحق رقم (1) عملية تنفيذ قرض داخلي.
- § ملحق رقم (2) عملية تنفيذ قرض خارجي.
- § ملحق رقم (3) عملية تنفيذ منح داخلية.
- § ملحق رقم (4) عملية تنفيذ منح خارجية.
- § ملحق رقم (5) عملية تنفيذ الهبات.
- § ملحق رقم (6) عمليات تدقيق المنح الداخلية.
- § ملحق رقم (7) عملية تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض- هبة للطلبة.
- § ملحق رقم (8) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.
- § ملحق رقم (9) الاستنبيان.
- § ملحق رقم (10) مخرجات المقابلات.



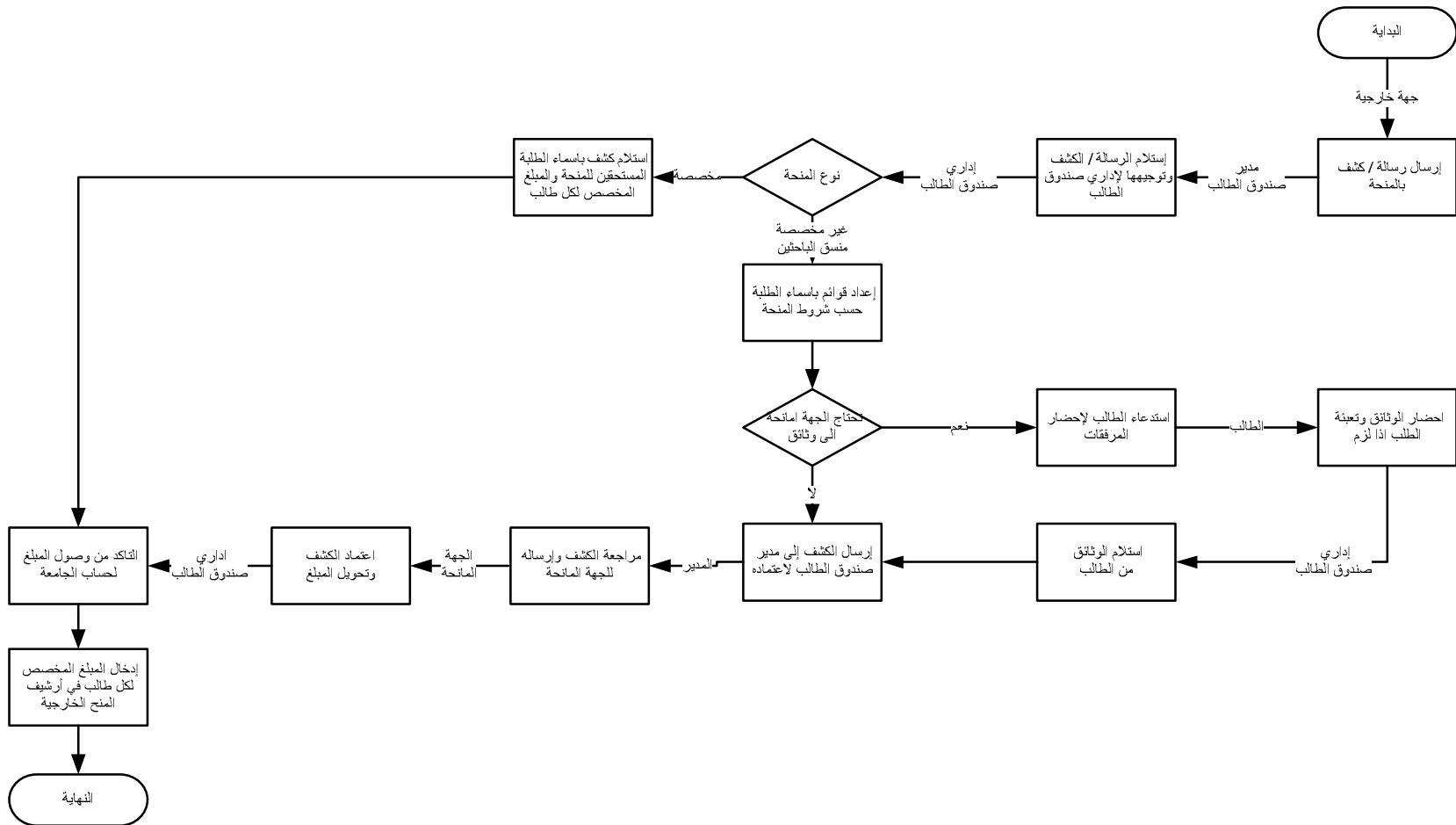
ملحق رقم (1) عملية تنفيذ قرض داخلي، المصدر، (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل تطبيق الهندرة، 2009)



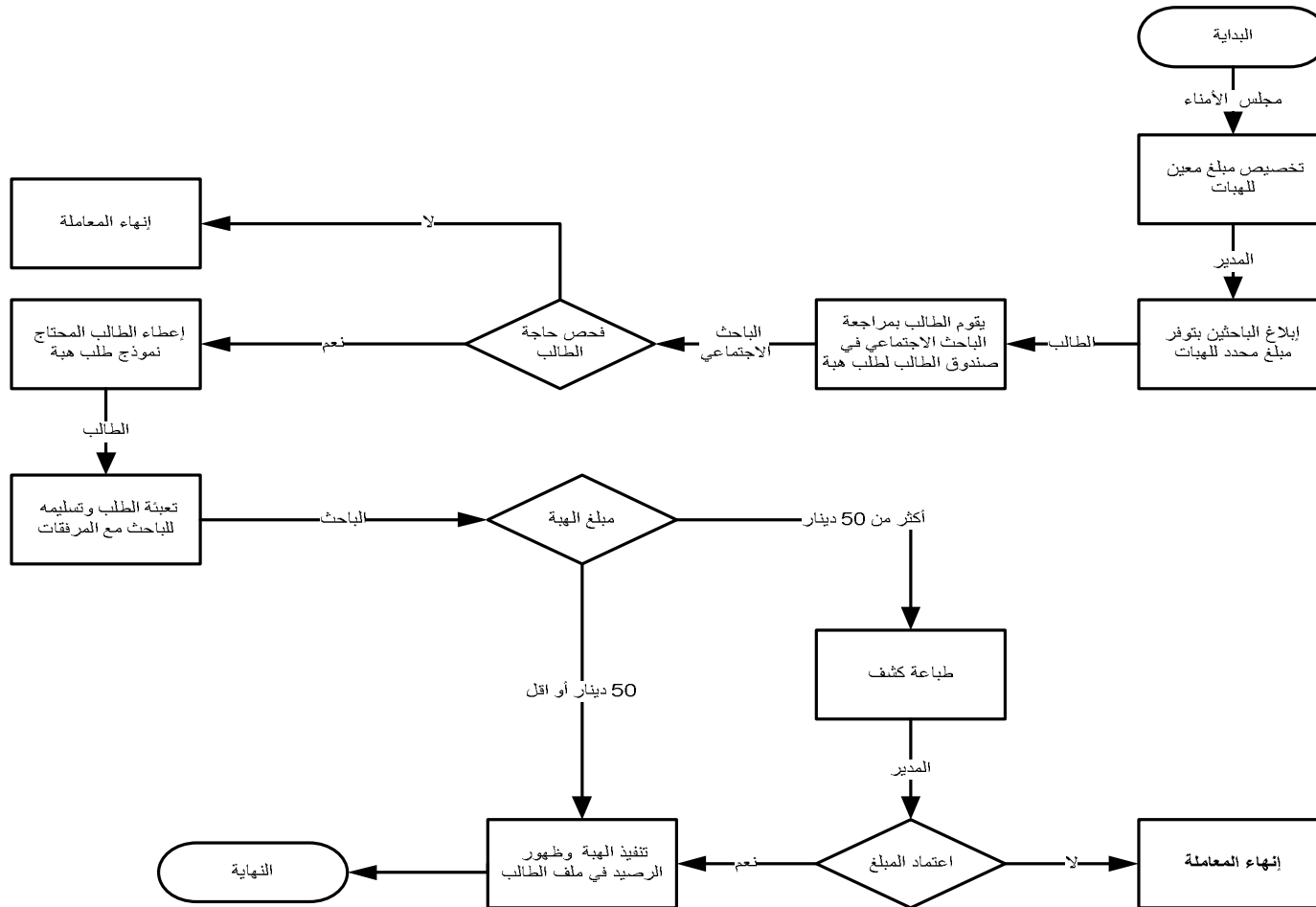
ملحق رقم (2) عملية تنفيذ قرض خارجي، المصدر، (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل تطبيق الهندرة، 2009)



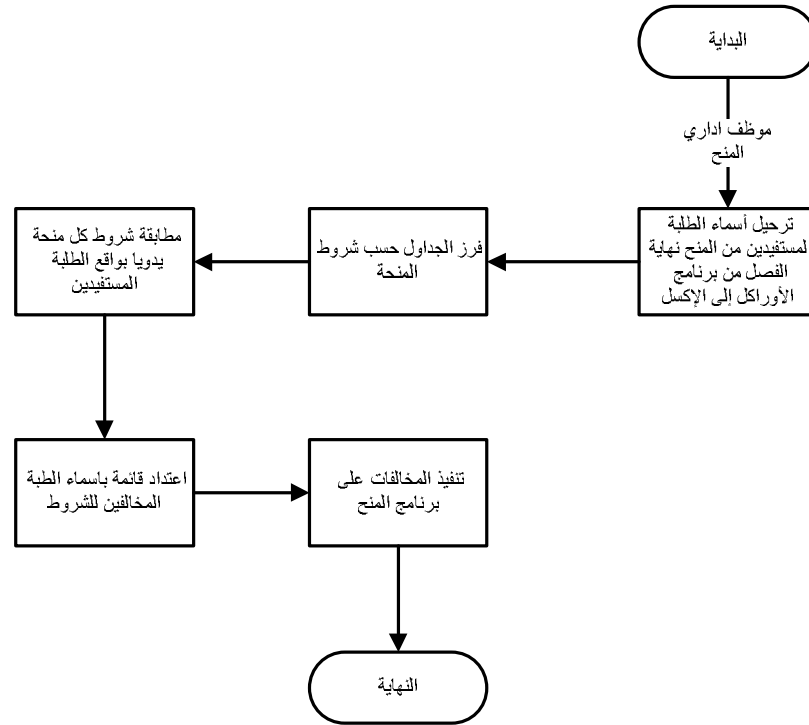
ملحق رقم (3) تنفيذ منح داخلية، المصدر، (وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل تطبيق الهندرة، 2009)



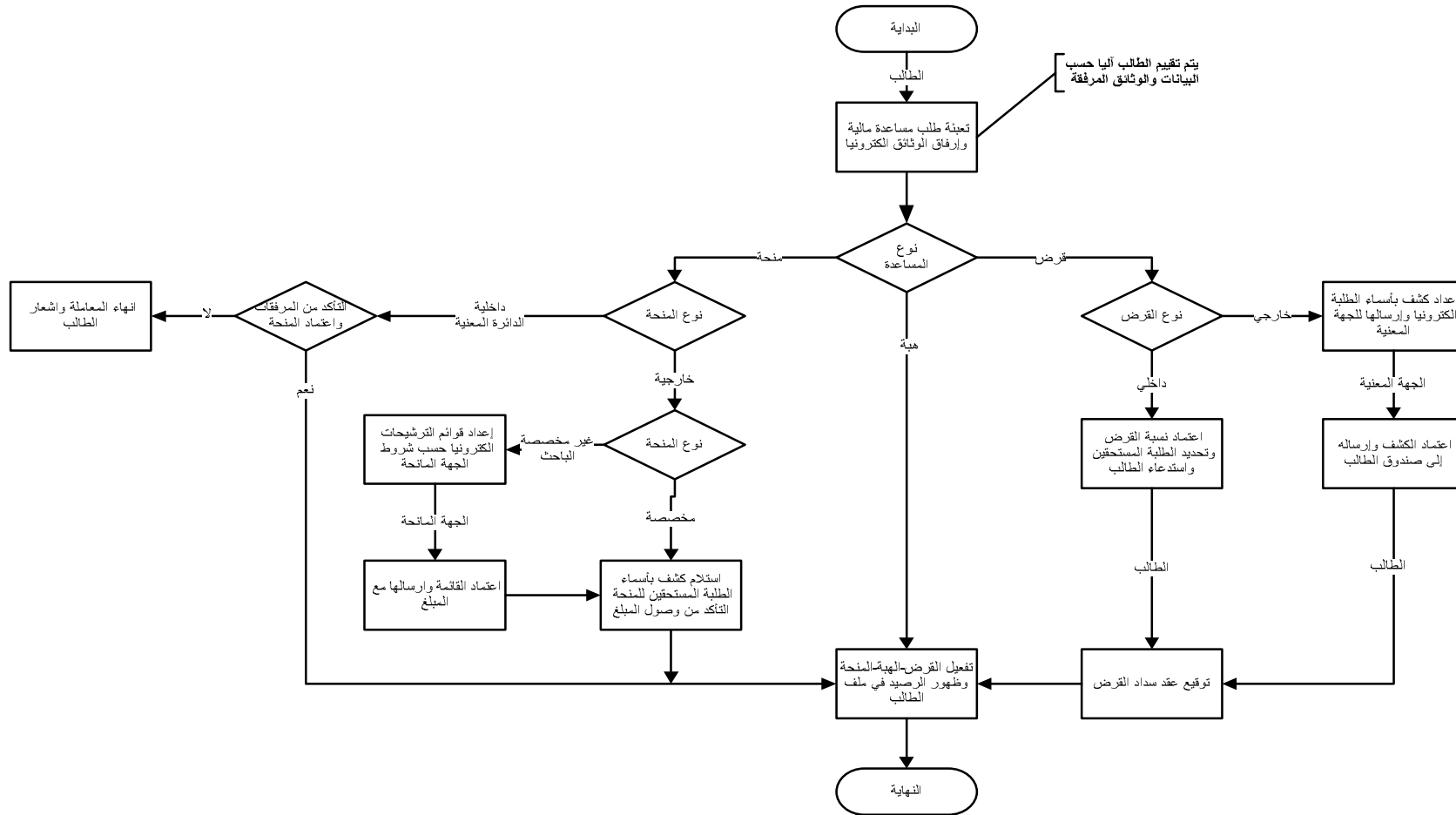
ملحق رقم (4) عملية تنفيذ منح خارجية، المصدر، (دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل تطبيق الهندرة، وحدة الجودة الإدارية، 2009)



ملحق رقم (5) عملية تنفيذ الهيئات، المصدر، (دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل تطبيق الهندرة، وحدة الجودة الإدارية، 2009)



ملحق رقم (6) عملية تدقيق المنح الداخلية، المصدر، (دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل تطبيق الهندرة وحدة الجودة الإدارية، 2009)



ملحق رقم (7) عملية تنفيذ مساعدات مالية "منح- قرض - هبة"، المصدر، (دليل عمليات دائرة صندوق الطالب بعد تطبيق الهندرة، 2009)

ملحق رقم (8) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة .

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1	د. سمير خالد صافي	أستاذ الإحصاء بالجامعة الإسلامية - غزة
2	د. سامي علي أبو الروس	أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية - غزة
3	د. رشدي عبد اللطيف وادي	أستاذ إدارة الأعمال المشارك بالجامعة الإسلامية - غزة
4	د. يوسف عبد عطية بحر	أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية - غزة
5	د. إياد على يحيى الدجني	مدير وحدة الجودة الإدارية بالجامعة الإسلامية - غزة
6	أ. إسماعيل قاسم	مدير كلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة
7	د. حاتم على سالم العايدي	أستاذ الهندسة الميكانيكية بالجامعة الإسلامية - غزة
8	د. فريد صبح محمود القيق	أستاذ الهندسة المعمارية بالجامعة الإسلامية - غزة
9	أ. باسل جبر حسن أبو زعيتز	مدير دائرة صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية - غزة
10	م. خالد الدهليز	نائب مدير وحدة الجودة الإدارية.

ملحق رقم (9) الاستبيان



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

استبيان

أخي/ أختي الطالب/ة:

تحية طيبة وبعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة حول أثر تطبيق التحسينات الجديدة على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة" وذلك 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... الخ.

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة الرئيسية المتمثلة بالآتي.

§ تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل بالدائرة.

§ تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة.

§ تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب أدى إلى تحسين صورة العاملين بالدائرة.

لذا أرجو من سيادتكم قراءة كل فقرة بعناية ووضع درجة لكل سؤال ما بين 1 - 10 وذلك من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية و سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة، ونؤكد لكم بأن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أحمد عبد المجيد أبو عمشة

الجزء الأول: معلومات عامة
ضع/ي إشارة (P) أمام الاختيار المناسب:

	أصول الدين		التمريض		الطب	الكلية
	الشريعة والقانون		التجارة		تكنولوجيا المعلومات	
	العلوم		التربية		الهندسة	
					الآداب	

	الخامس		الرابع		الثالث	المستوى الدراسي
--	--------	--	--------	--	--------	--------------------

	أنثى		ذكر	الجنس
--	------	--	-----	-------

	الوسطى		غزة		الشمال	المحافظة
			رفح		خان يونس	

	منحة أبناء العاملين و الأمناء		منحة الامتياز		منحة حفظة القرآن	نوع المنحة الداخلية المقدمة إليها
	منحة الأسرى المحررين		منحة الكيمياء		المنحة الشرعية	
	منحة أبناء الأسرى		منحة الجغرافيا		منحة الأسرة	
	منحة معهد الأمل للأيتام		منحة اللغة العربية		منحة أبناء الشهداء	
	منحة بنات الشهداء		منحة الفيزياء		منحة المعاقين	
	منحة زوجات الشهداء		منحة النشاط الرياضي		منحة أبناء عاملي كلية المجتمع	
	أخرى اذكر /ي اسم المنحة				المنحة الأزهرية	

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة الرئيسية المتمثلة بالآتي

المحور الأول: تبسيط إجراءات العمل بالدائرة.		
الدرجة	العبرة	م
10 - 1		
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع للطلبة.	1
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل الأوراق المطلوبة من الطالب.	2
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تقليل الأخطاء.	3
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل وقت إنجاز المعاملات.	4
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل مراجعة الطالب للدائرة.	5
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تعامل الدائرة مع الطلبة بنفس المعايير.	6
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة التواصل بين الطلبة وإدارة صندوق الطالب.	7
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في إتمام المعاملات في الوقت المناسب.	8
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى القضاء على الروتين الزائد في دائرة صندوق الطالب.	9
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.	10
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في إزالة المعوقات بين الطالب وإدارة الصندوق.	11

المحور الثاني: تجويد الخدمة المقدمة بالدائرة

الدرجة	العبرة	م
10 - 1		
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة .	1
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في سهولة معرفة وقت تقديم المنحة في الوقت المحدد.	2
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تحديد الأوراق اللازمة والمستندات المطلوبة.	3
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل الزيارات المباشرة للدائرة.	4
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في سرعة تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه الطلبة .	5
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى رسم و إعطاء سمعة طيبة للدائرة.	6
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى معرفة الوقت المطلوب لانجاز المعاملات .	7
	ساعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في معرفة آليات المتابعة للمعاملات.	8
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة تعبئة طلبات المنحة.	9
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب بتقديم خدمة عالية الجودة لتحقيق الرضا لدى الطلبة.	10
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب بتقليل الإجراءات الروتينية لإتمام تقديم الخدمة.	11
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة.	12

الدرجة	العبرة	م
10 - 1		
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في توضيح إجراءات العمل للخدمات المقدمة.	13
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب بتحليل العلاقة مع الطلبة ليتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.	14
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة.	15

المحور الثالث: تحسين صورة العاملين بالدائرة

الدرجة	العبرة	م
10 - 1		
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة الوصول للعاملين.	1
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى خلق جو من الرغبة والثقة بين العاملين بالدائرة.	2
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تكامل العمل بين العاملين.	3
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في تحقيق التواصل بين مختلف أقسام الدائرة للقيام بتطوير وتحسين الخدمة.	4
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في توفير الجهد المطلوب لانجاز المعاملات من قبل العاملين.	5
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى خلق جو من الوضوح والراحة بين العاملين.	6

الدرجة	العبرة	م
10 - 1		
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى إدارة الوقت في تنفيذ الأعمال المسندة للعاملين.	7
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى لتقليل ازدواجية العمل لدي العاملين بالدائرة.	8
	ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب في التزام الموظفين بمواعيد العمل وأماكن العمل.	9
	أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في دائرة صندوق الطالب إلى سهولة تعامل العاملين مع مشاكل الطلبة.	10

ملحق رقم (10) مخرجات المقابلات:

أولاً : مقابلة مع الدكتور إياد الدجني (أبو جهاد)، مدير وحدة الجودة الإدارية، يوم السبت الموافق 2011/7/23م، ونتائج المقابلة كالتالي:

- § وجود قناعة لدى إدارة الجامعة الإسلامية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتعتبر دائرة صندوق الطالب هي إحدى الدوائر التي ركزت التعامل معها لمالها من أهمية كبيرة والمواجهة اليومية مع طلبة الجامعة.
- § يوجد العديد من المشاكل التي يعاني منها الطلبة، أدت لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على دائرة صندوق الطالب، منها الطوابير والوقوف على الدور في الدائرة، الزيارات المستمرة والمتكررة من قبل الطلبة للدائرة، كثرة الوثائق والأوراق المطلوبة من الطلبة، إحساس الطلبة بغياب العدالة في التعامل مع الطلبة، غياب المعايير التي تحدد قيمة المنح والقروض التي تقدم للطلبة، ضغط العمل المتزايد على العاملين بالدائرة ولد أثر عكسي في المعاملة مع الطلبة، الافتقار لمعيار كمي يمنح الطالب ما يستحق من المنح و القروض.
- § أتمتة كافة العمليات الإدارية بالجامعة، ومن بينها دائرة صندوق الطالب، وتبين خلال الأتمتة أن دائرة صندوق الطالب تعاني الكثير من المشاكل التي تم اكتشافها ومن هنا كان لابد من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- § تطبيق الهندرة ساهم بشكل أساسي في تحقيق الأهداف لدائرة صندوق الطالب حيث تم تحديد المعايير في كيفية التعامل مع الطلبة من خلال وضع نظام معياري، و ظهور معظم المنح مباشرة دون سعي الطالب لثبيتها، كمنحة الامتياز، وانخفاض حجم الزيارات لدائرة صندوق الطالب، حيث يذهب الطالب مرة واحدة في العام، و تقليل ازدحام الطلبة.
- § قدمت الهندرة دليل واضح ينظم سلوك العاملين والأفراد بالدائرة وفق تعليمات محددة و عززت مبدأ العمل بروح الفريق و التكامل في العمل.
- § تم أتمتة كافة العمليات لدائرة صندوق الطالب بعد تطبيق أسلوب الهندرة، و يمكن الحصول على المعلومات بالكامل وبنى عليها اتخاذ قرار.

- § دليل العمليات لدائرة صندوق الطالب متاح بشكل ورقي وإلكتروني للطالب، وبالنسبة للموظف متاح إلكترونياً.
- § البرنامج الجديد المحوسب يتيح للطالب معرفة المعاملة إلى أين وصلت، كما يتيح له معرفة تفاصيل الملف وإرسال إيميل للطالب.
- § تطبيق أسلوب الهندرة نظم العلاقة مع الدوائر الأخرى بشكل جزئي، كالدائرة المالية وسهل عملية إصدار التقارير الإدارية.

ثانياً: مقابلة مع أ . محمد عيد، مسؤول ملف المنح الداخلية في دائرة صندوق الطالب، يوم الأربعاء الموافق 2011/7/27م، ونتائج المقابلة كالتالي:

نقاط قوة:

- § وجود برنامج إلكتروني محوسب للمنح الداخلية جراء تطبيق إعادة هندسة العمليات على دائرة صندوق الطالب.
- § تخفيف ضغط العمل على العاملين بتوفير الوقت والجهد عليهم جراء استخدام البرنامج المحوسب.
- § استحداث استمارة بحث اجتماعي في البرنامج الجديد بشكل يساعد على تحديد الطلبة الأكثر احتياجاً بشكل إلكتروني وتوفير المساعدة اللازمة لهم.
- § تدريب الموظفين على استخدام البرنامج الجديد من خلال دورة تدريبية تم إلقتها من قبل مصمم البرنامج.
- § أتمتة كافة العمليات الإدارية لدائرة صندوق الطالب ورقياً وإلكترونياً.

نقاط ضعف:

- § ضعف الربط الكلي للبرنامج مع الدوائر ذات العلاقة مع دائرة صندوق الطالب كالدائرة المالية وعمادة القبول والتسجيل.
- § وجود خلل في أرصدة الطلبة المالية (وخصوصاً الخريجين) وهذا ما يستدعي مراجعتهم لدائرة التدقيق ومراجعة ملفاتهم المالية بشكل يدوي ما يشكل عبئاً على دائرة التدقيق.

- § ظهور العديد من الأخطاء في ملفاتهم المالية والتي قد تؤدي إلى تغير أرصدهم بشكل موجب أو سالب وهذا ما قد يفقد ثقة الطالب بالجامعة.
- § وجود بعض الأخطاء المتمثلة في تفعيل منح داخلية لطلبة لا يستحقون هذه المنح بسبب عدم توفير بيانات عن حالتهم الشخصية .
- § انشغال مصممي برنامج صندوق الطالب بأعمال للعديد من إدارات الجامعة وعدم إعطاء كامل الاهتمام بعمادة شئون الطلبة.
- § قلة وجود نشرات إرشادية ورقية أو إلكترونية كافية لتعريف الطالب بخطوات استخدام استمارة البحث الاجتماعي الإلكتروني بشكل ميسر وسهل.
- § ضعف متابعة وحدة تكنولوجيا المعلومات بتطوير البرنامج بناءً على التغذية الراجعة من موظفي صندوق الطالب.

طموحات:

- § التنسيق مع إدارة الجامعة وقسم تكنولوجيا المعلومات لإعطاء عمادة شئون الطلبة الأولوية الأولى في عملية تحديث وتطوير برنامج صندوق الطالب.
- § التنسيق مع مصممي البرنامج للتركيز على ربط البرنامج مع كل من الدائرة المالية والقبول والتسجيل بشكل كامل.
- § التنسيق مع الجهات الحكومية لتوفير البيانات الشخصية للطلبة لاستخدامها في عملية تحديد استحقاق الطلبة للمنح الداخلية.
- § عمل نشرات ورقية وإلكترونية كافية لطلبة الجامعة للتعريف بنظام صندوق الطالب والمنح ليستطيع الطالب استخدام البرنامج بسلاسة وسهولة أكثر.

المراجع

- § أولاً - القرآن الكريم.
- § ثانياً - الكتب .
- § ثالثاً - الدوريات والتقارير .
- § رابعاً - مواقع الانترنت .
- § خامساً - الرسائل العلمية .
- § سادساً - المؤتمرات والمنتديات العلمية .
- § سابعاً - المراجع باللغة الإنجليزية .

المراجع

أولاً - القرآن الكريم.

ثانياً - الكتب:

- § أبو بكر، فاتن، نظم الإدارة المفتوحة، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- § الحمادي، علي، الطريق إلى... لا - 15 طريقة للتغيير، عمان، الأردن، دار ابن حزم، 2006.
- § الرب، سيد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية جمهورية مصر العربية، السويس، 2009.
- § السالم، مؤيد، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، الدار عالم الكتاب الحديث، 2002.
- § السلطان، فهد صالح، إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض- السعودية، 2002.
- § السنوار، زكريا، مطير، رأفت، تاريخ الجامعة الإسلامية بغزة خلال ثلاثين عام دراسة وثائقية، غزة، 2009 .
- § العساف صالح حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان، 1995.
- § القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000م.
- § اللوزي، مرسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- § اللوزي، موسى، التنمية الإدارية، ط2 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- § النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات، القاهرة، الطبعة الأولى، دار طبية للنشر والتوزيع، 2005م.
- § حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- § ديسلر، جاري، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003م.
- § رفاعي، ممدوح، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، القاهرة، جامعة عين شمس، 2006م.
- § عبيدات، نوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد، البحث العلمي مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان: دار الفكر 2001م.
- § عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2001م.
- § كشك، محمد بهجت، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية. مصر. 1996م.
- § ماهر، أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، 2009م.
- § مقداد، محمد، الفراء، ماجد، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية، الطبعة الثالثة، غزة: دار المقداد للطباعة، 2008م.
- § هامر، مايكل، وستيفن، ستانتن، ثورة إعادة الهندسة - دليل إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسن الفلاح، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 2000 .
- § هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة لثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" 1995م.

ثالثاً - الدوريات والتقارير:

- § أحمد، حلمي، حسين، أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد 8 ص 219 - 293، 2003 .
- § الشؤون الإدارية، الأنظمة المالية والإدارية للجامعة الإسلامية 2011.
- § الشؤون الأكاديمية، دليل الطالب الجامعي، 2010-2011.

- § شعبان، حامد، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة دراسة ميدانية، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، السنة السابعة والأربعون العدد 70 ، ص 253-294، 2008.
- § عبد القادر، دبون، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008م.
- § عمادة التخطيط والتطوير، التقرير الإحصائي الفصلي 2010-2011.
- § عمادة شؤون الطلبة - التقرير السنوي لدائرة صندوق الطالب 2011.
- § عمادة شؤون الطلبة، التقرير السنوي لدائرة صندوق الطالب، 2011.
- § قوي، بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007م.
- § المجلة الالكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإصدار 47، مايو 2010م.
- § مجلة خلاصات، التنافس على المستقبل، من إصدار الشركة العربية للعلام العلمي شعاع، السنة الثانية العدد 24، ديسمبر 1994.
- § مجلة محاسبون مصر والشرق الأوسط، فكر النظم مفهوم جديد لإدارة الأعمال، 2006.
- § مصطفى، يوسف، نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد 6 ص 115-157، 2002.
- § وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، 2009 .
- § وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، 2009.

رابعاً - مواقع الانترنت:

- § الثنيان، خالد، الهندرة الإدارية، صحيفة الرياض اليومية، السعودية، نسخة الكترونية، 2005/5/9م العدد 13468، (<http://www.alriyadh.com/2005/05/09/article63039.html>).

- § الصوص، سمير، إعادة هندسة العمليات، الموقع الإلكتروني 7-2-
<http://www.alzoa.com/articles/view.php?id=1214>، 2011م.
- § كردي، أحمد، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات
 المعاصرة، موسوعة الإسلام والتنمية، 2010/10/24،
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/157172>

خامساً - الرسائل العلمية:

- § ابن عيسى، هيثم، مدى إمكانية تطبيق عمداً كليات التربية في الجامعات الأردنية،
 لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام،
 رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- § الأغا، مرام، إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع
 غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2006م.
- § الخواجا، ماجد، تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني
 في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2008.
- § السر، أيمن، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في
 قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- § الشهراني، سعد، إعادة تصميم عمليات وحدة إشراف الإدارة المدرسية في منطقة عسير
 التعليمية في ظل مفهوم الهندرة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2001.
- § الشهراني، صفية، إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر ثقافة
 المعلومات، أنموذج مقترح لجامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، المملكة العربية
 السعودية، مكة المكرمة، 2007.
- § الشوبكي، مازن، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع
 غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، 2010.
- § الطنجي، سالم، أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي
 في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة
 دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

- § العنبي، آسيا، الحوار التربوي بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة (الهندرة)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2005.
- § الكساسية، محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004م.
- § المالكي، ساعد، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- § المنتشة، حازم، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009.
- § حنون، نادية، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، 2010.
- § قاسم، إسماعيل، تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية - غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية - غزة، 2009م.

سادساً - المؤتمرات والمنتديات العلمية:

- § الديحاني، سلطان، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت المنتدى الثاني للمعلم رؤية جديد نحو تطوير أداء المعلم، جامعة الكويت الكويت 2009.
- § السلطان، فهد، استراتيجية تطوير العمليات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- § الشقاوي، عبد الرحمن، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشركة بين القطاعين العام والخاص، 2002.

§ العنبي، سعد والحمال، راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود 15-17 مايو، 2004.

§ القصيمي، محمد، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، نيسان، 2009.

§ خبير، سيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ندوة بعنوان الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" القاهرة- مصر 17-21 فبراير، 2008.

§ خليل، عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008.

§ عون، وفاء، أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، مؤتمر تعليم المرأة السعودية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2011.

سابعاً - المراجع باللغة الإنجليزية:

§ Abdous. M ,Wu.,HeA frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university, USA international review of research in open and distance learning, 9.3 , Page 1492 -3831. (2008).

§ Ahadi, H. An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology. Information Resources Management Journal,17. 4, Page 110-118, (2004).

§ Berman S., 'Strategic Direction: Don't Reengineer with out IT', *Planning Review*, November 1994.

- § Chan, S. L., and Chung, F. C. "**A conceptual and analytical framework for business process reengineering**" International Journal of Production Economics, 50, 1997.
- § 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)., Page 347-374 , 2003.
- § Hartini Ahmad, Arthur Francis, Mohamed Zairi , **Business Process-Reengineering: Critical Success Factors in higher education**, Business Process Management Journal , Vol:13 Iss:3 Page: 451- 469. 2007.
- § Hesson, M.; Al-Ameed, H. and Samaka, M. **Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study**. Business Process Management Journal.13. 3, Page 348-350. (2007).
- § Jerva, Mark, **BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration** , Topics in Health Information Management, Vol. (4), 2001.
- § Long Wu-Ing, **A model for implementing BPR based on strategic perspectives: an empirical study** ,Information Management, National Chung Cheng University, 2001.
- § McAdam Rodney and Donaghy John , "**Business process reengineering in the public sector: A study of staff perceptions and Critical Success Factors** , Business Process Management journal , Vol:5 No1, Page: 33- 34. 1999.
- § O'Neill, Peter, S Sohal, Amrik, "**Business process reengineering: a review of recent literature**", Technovation, Vol.19, No. 9 ,(1999) .
- § Paul, A. & Cespedes, S., "**Reengineering is Just A catalyst in Bank Culture Change**", *The Bankers Magazine*, May-June 1995.

- § Raymond. I. and Bergeron, F , **Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in Canadian context.** Journal of Small Business Management, .(1998), Vol. 36, No.1, pp.72-86.
- § Tennant & Chieh Wu, **The application of business process reengineering in the U.K.** TQM Magazine, 17. 6, Page 537-545. (2005).
- § Willcocks, **Leslie.** and Smith, Gill **"IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions."** Journal of Strategic Information Systems, 4 (3),,1995.
- § Yemen, " statistics: an introductory analysis " 2nd edition, Harper and Row, New York(1967)