مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. حنان تركمان، زينب محي قاضي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4982
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:13 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (3) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (3) 2017

Requirements for Business Process Re-engineering at Tishreen University

Dr Hanan Turkman [*]

Zeinab M Kadi[**]

(Received 1 / 2 / 2017. Accepted 11 / 5 / 2017)

□ ABSTRACT □

This research investigates the requirements of an application business process reengineering at Tishreen University. This approach depends on the basic rethinking and redesign operations for achieving a direct improvement in the normal performance measurements.

In order to achieve the goals of this study were used the researcher the descriptive approach. The study used a comprehensive inventory method for disruptive individuals as director and head of department in the central administration. And it used the questionnaire as a basic tool to collect data. The results have indicated that the questionnaire parameters were very reliable and the order of the administrative requirements available for the application of Business Process Reengineering as follows: a willingness to change 3.30, the strategy 3.12, the commitment of senior management 3.06, empowering employee 2.93. and the most important recommendations were: spreading and enhancing the concept of Business Process Reengineering within the employees.

Key Words: Business Process Reengineering; Administrative Requirements; Tishreen University.

[*]**Assistant Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Syria.**

[**]**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Syria.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (3) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (3) 2017

متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين

الدكتور حنان تركمان*
زينب محي قاضي**

(تاريخ الإيداع 1 / 2 / 2017. قُبِل للنشر في 11 / 5 / 2017)

□ ملخّص □

يتناول هذا البحث دراسة متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين، ويقوم هذا المدخل على إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات فورية في مقاييس الأداء المعروفة.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل على الأفراد الشاغلين وظيفة المدير ورئيس دائرة في الإدارة المركزية،(52). واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وكان ترتيب المتطلبات الإدارية المتوافرة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لما يلي: الاستعداد للتغيير(3.30)، الاستراتيجية(3.12)، التزام الإدارة العليا(3.06)، تمكين العاملين(2.93). أي أن الجامعة لا تمتلك الحد الأدنى من المتطلبات الإدارية. وكان من أهم التوصيات نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، المتطلبات الإدارية، جامعة تشرين.

* مدرّس- قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين – اللاذقية- سورية.
** طالبة ماجستير - قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

مقدّمة:

يهدف التغيير بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية. وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة الّتي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

يعدّ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير، وهو يُركّز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. ويرّكز أسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها بهدف إرضاء العميل.

2- المراجعة الأدبية والنقدية: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة.

2-1 الدراسات العربية:

- **دراسة (النخالة، 2015)** بعنوان:

تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، واقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة منهجين الأول المنهج الوصفي التحليلي ، الثاني المنهج البنائي لاقتراح التصور المقترح. استخدمت الباحثة الاستبانة وتم تطبيقها على عينة مكونة من 126 مفردة.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أنّ الدرجة الكلية لواقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة حصلت على وزن نسبي 44.84%. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة الإدارية في مجالات القيادة، التخطيط، التطبيق، الاتصال.

2-2 الدراسات الأجنبية:

- **2-2-1 دراسة (Ringim, et al., 2013) بعنوان:**

Exploring the Implementation of Business Process Reengineering in Banks

استكشاف أساليب عملية إعادة تصميم العمليات في البنوك

مشكلة الدراسة: هل تؤثر أساليب عملية إعادة الهندسة وتصميم العمليات في البنوك؟

هدف الدراسة: هدفت الدراسة استعراض أساليب العمل في البنوك النيجيرية، وتعزيز العمليات التشغيلية وجودة تقديم الخدمات للبنوك، وكذلك تبسيط المكتب التشغيلي.

منهجية الدراسة: أجرى الباحث دراسة وصفية حيث استخدم عينة طبقية عشوائية، وقد قام الباحث بتوزيع 560 استبيان على البنوك التي شملتها العينة. واستخدم مقياس ليكارت ومقياس الفا كرونباخ.

نتائج الدراسة: حددت هذه الدراسة مستوى اعتماد الاستعراض عن طريق فحص صياغة العمليات التشغيلية في البنوك في نيجيريا. وبينت أنه ليس كل المديرين على بينة من صالح اعتماد الاستعراض لتعزيز الأداء التنظيمي

• **2-2-2 دراسة (parvin, et al., 2014) بعنوان:**

A Study on Keshavarzi Bank Readiness for Process Re-Engineering (Case Study: Kurdistan Province)

دراسة جاهزية بنك كيشافارزي لعملية أعادة الهندسة (دراسة حالة مقاطعة كردستان).

مشكلة الدراسة : ما هو أثر تطبيق إعادة الهندسة في بنك كيشا فارزي في كردستان العراق؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى دراسة استعداد البنك لإعادة الهندسة في إقليم كردستان.

منهجية الدراسة: هذه الورقة هي بحث تطبيقي في مجال وصف البحوث غير التجريبية. حيث استخدم الباحث طريقة البحث والاستقصاء ؛ وقد اختار العينة الطبقية العشوائية حيث وزع استبيانات على عينات عشوائية من 354 موظف.

نتائج الدراسة: أشارت الدراسة إلى أنّ جميع المتغيرات باستثناء مقاومة الموظفين ضد التغيير لديها ارتباط مباشر وإيجابي مع بعضها البعض. وجميع المتغيرات باستثناء مقاومة الموظفين ضد التغيير لديهم ارتباط إيجابي مباشر مع جاهزية استعراض أساليب العمل. كما ان هناك ارتباط سلبي بين مقاومة الموظفين وتغيير نظام الإدارة واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

2-3 المراجعة النقدية: تناولت معظم الدراسات السابقة دور وواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في التطور المؤسساتي، والوصول إلى التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية، المالية، والتعليمية؛ اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

تتميز الدراسة الحالية بأنها درست مدى وجود متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في جامعة تشرين، وتعد هذه الدراسة الأولى التي تبحث في مدى وجود المتطلبات لإعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين.

3- مشكلة البحث: بناء على الدراسات السابقة ومن خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة للمكاتب الإدارية في الإدارة المركزية في جامعة تشرين، تبيّن وجود ضعف في الأداء الإداري لبعض هذه المكاتب، تمثل بالمشاهدات الآتية:

1- طول الدورة المستندية التي تسير فيها المستندات والأوراق، مثال كثرة المستندات الورقية المطلوبة للتسجيل في درجة الماجستير والدكتوراه.

2- سيادة القيود البيروقراطية في الإجراءات الإدارية المتبعة التي تحول العمل في الجامعة إلى عمل روتيني، وليس عملاً إبداعياً، مثال حصر التوقيع في شخص واحد مخول بذلك يؤدي إلى تعرقل العمل.

3- ضعف وعدم انسياب الاتصالات بين أقسام وكليات الجامعة، كتأخر وصول الديوان والقرارات من رئاسة الجامعة إلى الكليات الأخرى.

4- إهمال الاتجاهات الحديثة في العمل الإداري في الجامعات، كفرق العمل والإدارة بالمشاركة أو بالأهداف

وانطلاقاً من ذلك تبلورت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

هل تتوافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث العلمية من خلال دراسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل حديث نسبياً في مجال علم الإدارة. أما الأهمية العملية تظهر من خلال توضيح سبل تمكين إدارة الجامعة من استغلال التطورات في تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين أوضاعها التنافسية في مواجهة الجامعات الخاصة.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

1- تحديد الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمتطلبات في جامعة تشرين.

2- تحديد الجوانب اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة أداء الجامعة من خلال القضاء على الإجراءات التي تعيق تطور الأداء الإداري.

3- تحديد مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى العاملين في جامعة تشرين.

4- تحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية الموجودة في الجامعة.

5- فرضيات البحث:

1- لا توجد فروق بين الاستراتيجية السائدة حالياً في جامعة تشرين، وبين الاستراتيجية الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2- لا توجد فروق بين التزام وقناعة الإدارة العليا حالياً في جامعة تشرين، وبين التزام وقناعة الإدارة العليا الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3- لا توجد فروق بين تمكين العاملين حالياً في جامعة تشرين، وبين تمكين العاملين الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4- لا توجد فروق بين استعداد الإدارة العليا حالياً للتغيير، وبين استعداد الإدارة العليا الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

6- منهجية البحث: اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما أنّه يعتمد أسلوب المسح الشامل من خلال تصميم استبانة وتوزيعها، وصولاً إلى توصيف الفرضيات واختبارها. ومن ثم اعتماد البرنامج الحاسوبي SPSS كأداة لإجراء التوصيفات والاختبارات المختلفة.

7- حدود البحث: مكانية: توزيع الاستبانة في الإدارة المركزية بجامعة تشرين.

زمنية: فترة توزيع الاستبانة ما بين شهري آب وأيلول 2016.

8-الاطار النظري للبحث:

تم التعرّض إلى مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، بغية توضيح مصطلحات وأفكار عدّة. بما أن الجامعات مؤسسات أكاديمية بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر في أنظمتها الإدارية سواء من حيث نوعية وجودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها، أم من حيث عدد طلبتها وتوسعها الجغرافي. لذلك فهي تحتاج للتفكير بجدية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال.

8-1 تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية: 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 التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

عرّف (Hammer & Champy, 1993) إعادة هندسة العمليات بأنها: "إعادة التفكير الأساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء المعاصرة، مثل التكلفة وجودة الخدمة والسرعة"(Mushaathoni, 2015: 3).

كما عرّف (Grover, 1993) إعادة هندسة العمليات على أنها: "إعادة التفكير الأساسية، وإعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال، وتحليل وتصميم مهام تدفق العمل، لتحقيق تحسينات دراماتيكية في مقاييس الأداء المعاصرة، مثل التكلفة، الجودة، والسرعة لتحقيق مكاسب كبيرة في مجمل الأداء التنظيمي" (Sturdy, 2010: 2).

2-8 أهداف عملية إعادة الهندسة: إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمّكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات:

أ- تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة (الداوي، 2008: 63).

أي يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي، وهي قاعدة الخروج من الصندوق، والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل منهم (تيشوري، 2015: 9).

ب- التركيز على الزبائن: تهدف إعادة هندسة العمليات إلى توجيه المنظمة للتركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض(طيفور، 2006: 9).

ت- السرعة: تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها(الداوي، 2008: 4).

ث- الجودة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء(تيشوري، 2015: 9).

ج- تخفيض التكلفة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة(طيفور، 2006: 9).

3-8 عوامل النجاح الحاسمة المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعتبر إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) نموذج جديد يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد، ومن هذه الأبعاد التخطيط الاستراتيجي والقيادة وتدريب وتطوير مهارات العاملين (فيروز، 2013: 101). التزام وقناعة الإدارات العليا وتمكين العاملين والاستعداد للتغيير(العتيبي والحمالي، 2004: 13):

التخطيط الاستراتيجي: عرّف الغالبي (2007) التخطيط الاستراتيجي أنه عملية مستمرة وديناميكية لتنظيم تنفيذ القرارات وتهيئة المعلومات الكافية الخاصة بهذه القرارات وتهيئة الموارد والإمكانيات اللازمة، فضلاً عن قياس النتائج وذلك من خلال نظام جيد ومتكامل للمعلومات.

القيادة: إن إعادة البناء تتطلب قيادة واعية مقتنعة بمفاهيم وممارسات إعادة البناء، ولكن الأمر لا يقتصر على ذلك بل لا بد من جذب اهتمام المدير المسؤول عن عملية (أو عمليات) يمكن أن تكون مجالاً لإعادة البناء. وإعادة البناء: هي عملية سلوكية وتنظيمية وإدارية تتطلب بالإضافة إلى القيادة الداخلية المقتنعة خبرة خارجية متميزة في هذه المجالات (السر، 2008: 59).

تدريب وتطوير مهارات العاملين: تمثل عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تع طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة وتغيير سلوكهم الوظيفي (فيروز، 2013: 103).

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 (أبو عمشة، 2011: 59).

تمكين العاملين: أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساس وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، فالهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوو مهارات متعددة""multi–skilled" (العتيبي والحمالي، 2004: 12).

الاستعداد للتغيير: يتضمن 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 ترتكز على المقومات الأساسية (أبو عمشة، 2011: 60).

النتائج والمناقشة:

9–1 مجتمع وعينة الدراسة: يشمل المجتمع الأصلي للبحث المدراء ورؤساء الدوائر الذين يزاولون مهنتهم في الإدارة المركزية لجامعة تشرين، والبالغ عددهم (52) فرداً حسب التنظيم الداخلي لجامعة تشرين. تم استرجاع (49) استبانة من أصل (52) استبانة تم توزيعها، وبعد التحليل تبين وجود استبانتين غير صالحتين للدراسة لنقص البيانات فيهما.

9–2 أداة البحث: اعتمدت الباحثة على استبانة كأداة لجمع البيانات، لتحديد الجوانب اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة أداء الجامعة من خلال القضاء على الإجراءات التي تعيق فعالية وكفاءة الأداء الإداري.

تضمنت الاستبانة فقرتين هما:

الفقرة الأولى: تضمنت (5) بنود، الهدف منها جمع المعلومات الديموغرافية الأولية للعينة التي تم توزيع الاستبانة عليها.

الفقرة الثانية: تضمنت (28) بند الغاية منها تحديد الجوانب اللازمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

تجدر الإشارة إلى أن بنود الاستبانة كانت مغلقة تضمنت خيارات متعددة يقوم من يجري عليه الباحث اختباره باختيار أحدها وتتباين عدد الخيارات من اثنين إلى خمسة وفقاً لطبيعة كل سؤال، واعتمد مقياس عددي (1,2,3,4) للتعبير عن كل إجابة في السؤال الواحد. (مقياس ليكرت Likert الخماسي) وذلك كما يأتي:

الجدول (1) مقياس ليكرت

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة.

9-3 توزع مجتمع الدراسة:

توزع مجتمع الدراسة وفق النوع، الموقع الوظيفي، العمل، والمؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخدمة؛ بلغ الحجم النهائي لمجتمع الدراسة 47 فرد، ضمت 33 ذكراً و14 أنثى؛ في حين ضم مجتمع الدراسة 22 رئيس دائرة و25 مدير حيث شمل العدد مدراء المكاتب في الإدارة المركزية؛ كما يضم مجتمع الدراسة 30 فردا حاصلين على الشهادة الجامعية و4 لأفراد حاصلين على شهادة الماجستير، في حين أن 13 فردا حاصلين على شهادة الدكتوراه .

إن أغلب أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، في حين أن نسبة 23.4% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة في العمل أقل من 5 سنوات.

9-4 معامل ثبات متغيرات الدراسة: بهدف اختبار درجة مصداقية البيانات، ومدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على أسئلة الاستبيان فقد احتسب معامل المصداقية ألفا كرونباخ Cronbacks Alpha، لعبارات الاستبانة جميعها، وعددها 28، كما يظهر في الجدول رقم(2)، وكانت جميع معاملات ألفا كرونباخ أعلى من 0.6 لجميع المحاور، مما يشير إلى توفر درجة عالية من المصداقية، والثبات الداخلي للإجابات يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات. وتعد القيمة المقبولة لمعامل ألفا 0.60 فأكثر.

الجدول (2) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المتغير	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ	الإعادة
الاستراتيجية	6	0.927	0.96
التزام وقناعة الإدارة العليا	8	0.875	0.94
تمكين العاملين	7	0.838	0.92
الاستعداد للتغيير	7	0.9	0.95

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

9-5 تحليل محاور الاستبانة

تم في هذا المبحث عرض محاور الدراسة والفرضيات ونتائجها، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها، ولكن قبل عرض تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة، كان لا بد من التأكد إذا كانوا يخضعون للتوزع الطبيعي، لذلك افترضت الباحثة ما يأتي:

فرضية العدم: إن أفراد مجتمع الدراسة لا يخضعون للتوزع الطبيعي

فرضية البديلة: إن أفراد مجتمع الدراسة يخضعون للتوزع الطبيعي

واستخدمت الباحثة اختبار Sample Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار الفرضية ويوضح الجدول (3) نتائج اختبار Sample Kolmogorov-Smirnov Test

الجدول (3) نتائج اختبار Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		النوع	الموقع الوظيفي	المؤهل العلمي	العمر	سنوات الخدمة
N		47	47	47	47	47
Normal Parameters[a,b]	Mean	1.298	1.532	2.511	2.766	2.745
	Std. Deviation	0.462	0.504	1.040	1.005	1.206
Most Extreme	Absolute	0.442	0.355	0.327	0.203	0.234

0.160	0.203	0.327	0.322	0.442	Positive	Differences
-0.234	-0.188	-0.201	-0.355	-0.260	Negative	
0.234	0.203	0.327	0.355	0.442	Test Statistic	
.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]	Asymp. Sig. (2-tailed)	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يُلاحظ من الجدول (3) أن مستوى الدلالة المحسوبة لجميع المتغيرات أصغر من مستوى الدلالة 0.05 بالتالي فإن أفراد مجتمع الدراسة يخضعون للتوزع الطبيعي.

1- محور الاستراتيجية: لاختبار الفرضية: لا توجد فروق بين الاستراتيجية السائدة حالياً في جامعة تشرين، وبين الاستراتيجية الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تم استخراج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند ويوضح ذلك الجدول رقم (4):

الجدول (4) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة محور الاستراتيجية

الرمز	السؤال	التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف	C.V%	النتيجة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
Q1	يوجد لدى الجامعة رؤية استراتيجية تتعلق بإعادة الهندسة.	6	6	15	20	0	3.04	1.042	34.28	محايد
Q2	يوجد لدى الجامعة رسالة تتعلق بإعادة الهندسة.	4	7	19	16	1	3.06	0.965	31.54	محايد
Q3	يتوفر لدى الجامعة أهداف استراتيجية في خطتها الاستراتيجية متعلقة بإعادة الهندسة.	4	6	17	20	0	3.13	0.947	30.26	محايد
Q4	يوجد في الجامعة استراتيجيات بديلة لتطبيق إعادة الهندسة..	4	10	24	9	0	2.81	0.851	30.28	محايد
Q5	تسعى الجامعة من خلال التخطيط الاستراتيجي	4	8	14	19	2	3.15	1.042	33.08	محايد

	لإعادة هندسة العمليات فيها .								
Q6	تطمح الجامعة من خلال إعادة هندسة العمليات فيها أن تصبح أحد المراكز العلمية الهامة.	2	6	9	26	4	3.51	0.975	27.78	موافق
V1	الاستراتيجية	-	-	-	-	-	3.12	0.832	26.69	محايد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يُلاحظ من الجدول (4) ما يأتي:

1- إن جميع إجابات أسئلة هذا المحور كانت محايد تميل للوسط حيث أن متوسطات الأسئلة تراوحت بين 2.81 و3.18، ما عدا جواب السؤال تطمح الجامعة من خلال إعادة هندسة العمليات فيها أن تصبح أحد المراكز العلمية الهامة فكانت نتيجة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة موافق.

2- كان معامل التشتت ضعيف حيث تراوح بين 27.78% و و34.28%.

وتم اختبار فرضية المحور الأول التي تنص على ما يأتي:

فرضية العدم: لا توجد فروق بين الاستراتيجية السائدة حالياً في جامعة تشرين، وبين الاستراتيجية الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

فرضية البديلة: توجد فروق بين الاستراتيجية السائدة حالياً في جامعة تشرين، وبين الاستراتيجية الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

حيث تم استخدام اختبار **one sample test** عند مستوى دلالة 0.05 ، عند متوسط $M_o>3$، ويوضح الجدول (5) نتائج اختبار **one sample test** لفرضية المحور الأول

الجدول (5) نتائج اختبار one sample test لفرضية محور الاستراتيجية

	$M_o>3$					
	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig.(2tailed)	df	t
	Lower	Upper				
الاستراتيجية	0.127-	0.361	0.117	0.340	46	0.964

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يُلاحظ أن القيمة المحسوبة للاختبار 0.964 أصغر من القيمة الجدولية المأخوذة من جدول التوزيع الطبيعي المعياري 1.98 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن أفراد مجتمع الدراسة يجدون أنه توجد فروق بين الاستراتيجية السائدة حالياً في جامعة تشرين، وبين الاستراتيجية الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات، وتعزو الباحثة ذلك للأسباب الآتية:

1- وجود رؤية ورسالة للجامعة بشأن إدارة الجودة الشاملة والتطوير ولكنها لم تذكر إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل صريح.

2- لم يستطع أفراد العينة إعطاء إجابة واضحة وصريحة بهذا المحور مما يدل على أن الاستراتيجية تحتاج إلى أن تكون مدعمة بخطط وسياسات واضحة لجميع العاملين.

3- كما لم يكن لدى أفراد العينة أية فكرة فيما إذا كان لدى الجامعة استراتيجيات وخطط بديلة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4- يتوفر معيار الاستراتيجية بنسبة 3.12 وهذا نتيجة انعكاس للأزمة التي نعيشها في سورية من خلال زيادة أعباء العمل الإداري نتيجة التحاق أعداد كبيرة من الطلاب من المحافظات كافة إلى جامعة تشرين، أدى ذلك إلى إعاقة الإدارة العليا في متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها بصورة متتابعة والاكتفاء بحل مشاكل العمل اليومية.

2- محور التزام وقناعة الإدارة العليا

لاختبار الفرضية: لا توجد فروق بين التزام وقناعة الإدارة العليا حالياً في جامعة تشرين، وبين التزام وقناعة الإدارة العليا الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تم استخراج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند ويوضح ذلك الجدول رقم (6):

الجدول (6) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة محور التزام وقناعة الإدارة العليا

الرمز	السؤال	التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف	C.V%	النتيجة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
Q7	تعي الإدارة العليا مفهوم إعادة هندسة العمليات.	5	7	15	18	2	3.11	1.068	34.34	محايد
Q8	تسعى الإدارة العليا لتطبيق إعادة هندسة العمليات.	5	5	15	21	1	3.17	1.028	32.43	محايد
Q9	تسعى الإدارة العليا لدمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	4	11	13	18	1	3.02	1.032	34.17	محايد
Q10	تمارس الإدارة العليا مبدأ التفويض في اتخاذ القرارات.	4	7	6	27	3	3.38	1.095	32.40	محايد
Q11	تعيد الإدارة العليا التفكير	3	8	11	23	2	3.28	1.015	30.95	محايد

	بالأساسيات للتخلص من الإجراءات الروتينية المتبعة.									
Q12	تسعى الإدارة العليا لتطبيق اللامركزية.	9	11	12	14	1	2.72	1.155	42.46	محايد
Q13	تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار وجهات نظر المرؤوسين عند حل المشكلات.	8	13	7	17	2	2.83	1.222	43.18	محايد
Q14	تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة.	5	9	17	15	1	2.96	1.021	34.49	محايد
V2	التزام وقناعة الإدارة العليا	-	-	-	-	-	3.06	0.790	25.83	محايد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يُلاحظ من الجدول (6) ما يأتي:

1- إن جميع إجابات أسئلة هذا المحور كانت محايد تميل للرفض حيث أن متوسطات الأسئلة تراوحت بين 2.72 و3.38.

2- كان معامل التشتت ضعيف حيث تراوح بين 30.95% و و43.18%.

وتم اختبار فرضية المحور الثاني التي تنص على ما يأتي:

فرضية العدم: لا توجد فروق بين التزام وقناعة الإدارة العليا حالياً في جامعة تشرين، وبين التزام وقناعة الإدارة العليا الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

فرضية البديلة: : توجد فروق بين التزام وقناعة الإدارة العليا حالياً في جامعة تشرين، وبين التزام وقناعة الإدارة العليا الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

حيث تم استخدام اختبار **one sample test** عند مستوى دلالة 0.05 ، عند متوسط $M_o>3$، ويوضح الجدول (7) نتائج اختبار **one sample test** لفرضية المحور الثاني

الجدول (7) نتائج اختبار one sample test لفرضية محور التزام وقناعة الإدارة العليا

	$M_o>3$					
	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
	Lower	Upper				
التزام وقناعة الإدارة العليا	-0.173	0.290	0.059	0.614	46	0.508

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

المتوسط الحسابي 3.06 وقيمة الاختبار 0.508 والقيمة الاحتمالية sig تساوي 0.614 ، نلاحظ أن القيمة المحسوبة للاختبار 0.508 أصغر من القيمة الجدولية المأخوذة من جدول التوزيع الطبيعي المعياري 1.98 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أن أفراد مجتمع الدراسة يجدون أنه توجد فروق بين التزام وقناعة الإدارة العليا حالياً في جامعة تشرين، وبين التزام وقناعة الإدارة العليا الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. هناك ضعف واضح لدى الإدارة في الالتزام ودعم الأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة، وتعزو الباحثة ذلك للأسباب الآتية:

1- الأزمة التي تعيشها سورية من عام 2011، أدت إلى تغيير العديد من الأولويات لدى الإدارة العليا بما يتفق مع الاحتياجات والموارد المتاحة ودون الاهتمام بدعم برامج التطوير والتحسين.

2- تعيين فئة الإدارة العليا وفق المحسوبيات بعيداً عن النظرة المهنية أدى ذلك إلى عدم تبنّي خطط تطوير إداري في الجامعة، حيث اقتصر الأمر على تسيير العمليات الإدارية فقط.

3- توافر معيار التزام ودعم الإدارة بنسبة 3.06 وهذه النسبة انعكاس سلبي لسياسة التدوير الوظيفي والتنقلات المتكررة غير المدروسة بعناية، مما أدى إلى إرباك عملية دعم وتطوير العمل الإداري في الجامعة، ووضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب.

3- محور تمكين العاملين

لاختبار الفرضية: لا توجد فروق بين تمكين العاملين حالياً في جامعة تشرين، وبين تمكين العاملين الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تم استخراج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند ويوضح ذلك الجدول رقم (8):

الجدول (8) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة تمكين العاملين

الرمز	السؤال	التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف	C.V%	النتيجة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
Q15	يمارس معظم الموظفين في الجامعة الرقابة الذاتية على أنفسهم.	12	12	9	13	1	2.55	1.212	47.53	غير موافق
Q16	تساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة بناء العمليات الإدارية.	3	10	6	26	2	3.3	1.061	32.15	محايد

Q17	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	7	15	9	15	1	2.74	1.132	41.31	محايد
Q18	ايمان الموظفين بالعمل كعملية اجتماعية كما هو عملية اقتصادية.	4	10	10	20	3	3.17	1.11	35.02	محايد
Q19	يتم تهيئة البيئة المادية المحيطة في ضوء قدرة الموظفين على التعلم والاستيعاب.	8	12	13	12	2	2.74	1.151	42.01	محايد
Q20	يتم تفويض العاملين بسلطات وصلاحيات كافية لانجاز المهام بسرعة وسهولة.	2	16	9	19	1	3.02	1.011	33.48	محايد
Q21	تخصيص جزء من موازنة الجامعة لتطوير أداء الموظفين.	7	12	5	21	2	2.98	1.225	41.11	محايد
V3	تمكين العاملين	–	–	–	–	–	2.93	0.806	27.50	محايد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يُلاحظ من الجدول (8) ما يأتي:

1- إن جميع إجابات أسئلة هذا المحور كانت محايد تميل للرفض حيث أن متوسطات الأسئلة تراوحت بين 2.74 و3.17، ما عدا جواب السؤال "يمارس معظم الموظفين في الجامعة الرقابة الذاتية على أنفسهم" فكانت نتيجة متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة غير موافق.

2- كان معامل التشتت مقبول حيث تراوح بين 32.15% و47.53%.

وتم اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على ما يأتي:

فرضية العدم: لا توجد فروق بين تمكين العاملين حالياً في جامعة تشرين، وبين تمكين العاملين الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

فرضية البديلة: : توجد فروق بين تمكين العاملين حالياً في جامعة تشرين، وبين تمكين العاملين الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

حيث تم استخدام اختبار **one sample test** عند مستوى دلالة 0.05 ، عند متوسط $M_o>3$، ويوضح الجدول (9) نتائج اختبار **one sample test** لفرضية المحور الثالث

الجدول (9) نتائج اختبار one sample test لفرضية محور تمكين العاملين

	$M_o>3$					
	t	Df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تمكين العاملين	0.595-	46	0.555	0.070-	0.307-	0.167

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

إن الوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين 2.93، قيمة الاختبار −0.595 والقيم الاحتمالية sig تساوي 0.555. نلاحظ أن القيمة المحسوبة للاختبار −0.595 أصغر من القيمة الجدولية المأخوذة من جدول التوزيع الطبيعي المعياري 1.98 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن أفراد مجتمع الدراسة يجدون أنه توجد فروق بين تمكين العاملين حالياً في جامعة تشرين، وبين تمكين العاملين الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

من خلال نتائج هذا المحور وجدت الباحثة أن كل البنود لم تصل إلى درجة الموافقة بل كانت أقل منها، أي أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد الدراسة على توافر مقومات تمكين العاملين وتعزو الباحثة ذلك للأسباب الآتية:

1- تتجه الإدارة العليا نحو المركزية في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام، وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى، فتشعر هذه الفئات بالتهميش وعدم الانتماء لبيئة العمل، واللامبالاة في إنجاز العمل.

2- التزام الإدارة العليا بالأنظمة والقوانين والبعد عن الإبداع الإداري خوفاً من الوقوع في الخطأ للحفاظ على مراكزهم الإدارية وسلطتهم أمام الموظفين.

3- عدم ثقة الإدارة العليا بقدرات العاملين، مع أنهم يتعايشون مع المشاكل اليومية التي تواجه الإدارة ويستطيعون إعطاء حلول واقعية وبناءة.

4- عدم التعامل بإيجابية مع العاملين المبدعين وتقدير جهودهم بطريقة مناسبة.

5- عدم توافر نظام للحوافز التشجيعية اللازمة لزيادة معدلات الإنجاز، يؤدي إلى قتل روح الإبداع لديهم.

6- يعد هذا المعيار مؤشر لعدم إعطاء الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة الفرصة الكافية لاتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وعدم اعتماد التدريب والتطوير الإداري كسياسة للرقي بأداء العاملين، وعدم الاعتماد على القدرات العلمية التي يتمتع بها الكادر الإداري في إدارة العمل الإداري.

4- محور الاستعداد للتغيير

لاختبار الفرضية: لا توجد فروق بين استعداد الإدارة العليا حالياً للتغيير، وبين استعداد الإدارة العليا الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تم استخراج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند ويوضح ذلك الجدول رقم (10):

الجدول (10) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة محور الاستعداد للتغيير

الرمز	السؤال	التكرار					الوسط الحسابي	الانحراف	C.V%	النتيجة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
Q22	يساعد نظام منح الحوافز والمكافآت في الجامعة على التغيير الإيجابي في سلوك الموظفين.	4	3	5	25	10	3.72	1.136	30.54	موافق
Q23	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية.	4	9	10	21	3	3.21	1.102	34.33	محايد

Q24	يتم تعميم ثقافة التغيير وأهميته من خلال نشر معلومات خاصة عنه.	6	9	10	21	1	3.04	1.122	36.91	محايد
Q25	يوجد تفهم واضح من قبل الإدارة العليا والعاملين بالجامعة بأهمية التغيير في النظم التقليدية المتبعة.	2	10	7	25	3	3.36	1.031	30.68	محايد
Q26	تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على زيادة رضا العاملين في الجامعة.	5	13	5	23	1	3.04	1.141	37.53	محايد
Q27	يوجد شعور لدى العاملين أن الجامعة لديها القدرة الكافية على إعادة تصميم عملياتها.	2	6	3	30	6	3.68	1.002	27.23	موافق
Q28	يوجد خطة لإعداد وتصميم نظم جديدة لإدارة العمليات بالجامعة.	3	8	20	15	1	3.06	0.919	30.03	محايد
V4	الاستعداد للتغيير	–	–	–	–	–	3.30	0.843	25.53	محايد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يُلاحظ من الجدول (10) ما يأتي:

1- أن أغلب إجابات أسئلة هذا المحور كانت محايد بدرجة متوسطة حيث أن متوسطات الأسئلة تراوحت بين 3.04 و3.21، ما عدا جواب السؤال Q27,Q22 فكانت نتيجة متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة موافق.

2- كان معامل التشتت ضعيف حيث تراوح بين 27.23% و37.53%.

وتم اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على ما يأتي:

فرضية العدم: لا توجد فروق بين استعداد الإدارة العليا حالياً للتغيير، وبين استعداد الإدارة العليا الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

فرضية البديلة: توجد فروق بين استعداد الإدارة العليا حالياً للتغيير، وبين استعداد الإدارة العليا الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

حيث تم استخدام اختبار **one sample test** عند مستوى دلالة 0.05 ، عند متوسط $M_o>3$، ويوضح الجدول (11) نتائج اختبار **one sample test** لفرضية المحور الرابع

الجدول(11) نتائج اختبار one sample test لفرضية محور الاستعداد للتغيير

	$M_o>3$					
	95% Confidence Interval of the Difference					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الاستعداد للتغيير	2.471	46	0.017	0.304	0.056	0.552

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

إن الوسط الحسابي 3.30 ، قيمة الاختبار 2.471 والقيمة الاحتمالية sig تساوي 0.017 . نلاحظ أن القيمة المحسوبة للاختبار 2.471 أكبر من القيمة الجدولية المأخوذة من جدول التوزيع الطبيعي المعياري 1.98 وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على أن أفراد مجتمع الدراسة يجدون أنه لا توجد فروق بين استعداد الإدارة العليا حالياً للتغيير، وبين استعداد الإدارة العليا الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

توفر معيار الاستعداد للتغيير بنسبة 3.30 وهي درجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك للأسباب الآتية:

1-يساعد نظام منح الحوافز والمكافآت في الجامعة على التغيير الإيجابي في سلوك الموظفين ولكنه لا يلبي طموحهم، ولا يزيد من الدافعية لديهم.

2-التزام الإدارة العليا بالنظم التقليدية المتبعة والقوانين المعمول بها بعيداً عن التغييرات الجذرية في الأنظمة بسبب عدم مرونة هذه القوانين.

3-عدم امتلاك القيادات الإدارية الخبرة والقدرة على التغيير، حيث لا يوجد لديهم خطط لإعداد وتصميم نظم جديدة لإدارة العمليات بالجامعة.

4-التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي لم تلق القبول الكافي من العاملين.

5-تعميم ثقافة التغيير في الجامعة غير وافي، ويحتاج إلى نشر معلومات خاصة عنه.

6-تزيد التغييرات الإدارية في الجامعة التي لا تحدث وفق أسس منهجية صحيحة، من عدم رضا العاملين وتفاعلهم مع أي برنامج للتغيير.

الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال نتائج الدراسة الحالية نلاحظ أنه لا تتوافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين، وهذا يعني أن الجامعة لا تمتلك الحد الأدنى من المقومات وتعد هذه النتيجة مخيبة للآمال على اعتبار أن الجامعة هي مؤسسة خدمية تهدف للعلم والرقي في اتباع الأساليب الإدارية الحديثة. وقد أشارت النتائج إلى:

1- توجد فروق بين الاستراتيجية السائدة حالياً في جامعة تشرين، وبين الاستراتيجية الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2- توجد فروق بين التزام وقناعة الإدارة العليا حالياً في جامعة تشرين، وبين التزام وقناعة الإدارة العليا الواجب توافرها وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3- توجد فروق بين تمكين العاملين حالياً في جامعة تشرين، وبين تمكين العاملين الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4- لا توجد فروق بين استعداد الإدارة العليا حالياً للتغيير، وبين استعداد الإدارة العليا الواجب توافره وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

5- يوجد وعي بمفاهيم التطوير وتحسين العمل أمّا مفهوم الهندرة فيعدّ مفهوم جديد.

6- هناك خطة استراتيجية لتطوير العمل في الجامعة والارتقاء به ولكن تطبيقها بطيء نوعاً ما.

7- هناك وعي وإدراك لضرورة التغيير وتبّني أساليب التطوير ولكن هناك قصور في فهم إعادة الهندسة.

التوصيات:

توصي الباحثة بالآتي:

1- تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ويتم ذلك من خلال: نشر ثقافة التغيير، وإعداد دورات تدريبية نوعية (أكاديمية)، حول مفهوم إعادة الهندسة وأهدافه، أهميته، وكيفية تطبيقه.

2- تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال منح المزيد من الصلاحيات للعاملين، الحد من مركزية العمل والبعد عن الإجراءات الروتينية.

3- توفير قدر مناسب من المرونة وتقليص وتبسيط الإجراءات وذلك من خلال إعادة تصميم وهندرة تلك العمليات ويتم ذلك من خلال: إلغاء العمليات غير الضرورية، اختصار إجراءات العمل الطويلة، ودمج العديد من العمليات المتشابهة في عملية واحدة واعتماد أسلوب التزامن للخطوات.

4- زيادة دعم وتطوير أنظمة العمل الإداري بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة، بما فيها إعادة هندسة العمليات الإدارية، لتلبية طموح العاملين ، والرقي بالأداء الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر.

5- إعداد خطة استراتيجية واضحة ومفهومة تظهر نقاط القوة الموجودة في الجامعة لاستغلالها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها واتخاذ التدابير الوقائية للتعايش مع البيئة المتغيرة التي تعيشها سورية في ظل الأزمة الحالية.

المراجع:

المراجع العربية

- أبو عمشة، أحمد عبد المجيد. أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة،2011.

- تيشوري، عبد الرحمن. إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأهميتها بالنسبة لسورية، 2015.

- الداوي، الشيخ أثر عملية إعادة الهندسة المؤتمر العلمي الثالث حول الاصلاحات المصرفية، 13-14-15 مارس، جامعة ورقلة، 2008.

- السر، أيمن جمال عبد الهادي. واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، 2008.

- طيفور، محمد خير. إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة. تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سورية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الإنتاج، كلية الاقتصاد، جامعة حلب: سورية، 2006.

- العتيبي، سعد مرزوق؛ الحمالي، راشد محمد. إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في القطاع العام، عوامل النجاح الحاسمة. المؤتمر الوطني الأول للجودة 15- 17 مايو 2004 كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود،2004.

--الغالبي، طاهر محسن منصور إدريس، وائل محمد صبحي. "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل". دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.

-غدير، باسم غدير. المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS statistics 20 – آلية استخدام البرنامج في اجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة. الجزء الأول، الطبعة الأولى، سورية: وزارة الإعلام، 2012.

-غدير، باسم غدير. تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS statistics 20 – آلية استخدام البرنامج في اجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة. الجزء الثاني، الطبعة الأولى، سورية: وزارة الإعلام، 2012.

- فيروز، خضير علي. دور إعادة هندة عمليات الأعمال(BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الأبسة الجاهزة في النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2013، 95- 116.

- النخالة، نجلاء جمال فهمي. تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية"الهندرة". رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة،2015.

المراجع الأجنبية:

-MAHARANA, B.; PANDA, K. C. Planning Business Process Reengineering(BPR) in Academic Libraries. Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 6, No. 1, July 2001, 105-111.

-MUSHAATHONI, AM. A business Process reengineering framework to enhance strategic planning within higher education: The case of the Tshwane University of Technology, 2015, 3.

PARVIN, B.; SALVATI, A**.** A Study on Keshavarzi Bank Readiness for Process Re-Engineering (Case Study: Kurdistan Province. Journal of American Science.Vol.10(2s), 2014.

-RINGIM, K.J.; OSMAN, N.H.; HASNAN, N.; RAZALIi,. M.R.. Exploring the Implementation of Business process Reengineering in banks. Asian Social Science .Vol.9, No. 11, 2013.

-STURDY,GRAHAM, R. Business Process Reengineering: Strategies for Occupational Health and Safety. Cambridge Scholars Publishing, 2010, 2m.