مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي المجلد (۷) العدد (٤) الإصدار الرابع والعشرون ۲۰۲٤ (۳۰-۱)



واقع الهندرة في جامعة الاستقلال للعام الدراسي ٢٠٢٣ من وجهة نظر العاملين



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. **د** .عفاف حساسنة قسم: الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال أريحا، فلسطين. نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ ديسمبر ٢٠٢٤م

الملخص

تحدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الهندرة في جامعة الاستقلال للعام الدراسي ٢٠٢٣ من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعة، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي بالاعتماد على المصادر الأولية والثانوية للبيانات، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة مكونة من (١٠٨) موظفاً من الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعة، تشير النتائج ان البعد التنظيمي حقق متوسط درجات بلغ ٥٩.٣. اما البعد التكنولوجي فقد سجل متوسط درجات بلغ ٥٤.٤. وأكد البعد البشري، بمتوسط متوسط درجات المغ مادي واكد البعد البشري، متوسط إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في عام ٢٠٢٣ عبر متغيرات مختلفة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناء على الجنس (1.50 ه)، أو العمر فروق ذات دلالة إحصائية إي أو المؤهل العلمي (العامي)، أو العمر

(p = 0.297)، أو سنوات الخدمة، أو تصنيف الوظيفة (p = 0.176 =)، مع قبول جميع الفرضيات الصفرية. وبناء على النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات، أهمها إشراك الموظفين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وإبقائهم على اطلاع بالتغييرات القادمة. كما يعد ضمان استقرار الوظيفة من حلال تعيين المهام على أساس التخصص وإشراك جميع الموظفين النظر فيها مشكل نشط أمرا ضروريا. إن جمع آراء الموظفين والنظر فيها بشكل نشط أمرا ضروريا. إن جمع آراء الموظفين والنظر فيها ميان عملية المناز عملية الماذرة، وتعزيز الحوار المفتوح، وإقناعهم بفوائدها سيساعدهم على أداء أدوارهم بشكل فعال. يعد تنقيف الموظفين على جميع المستويات حول عملية الهندرة ونتائجها أمرا والتعلم من المؤسسات المائلة. كما يعد تدريب وتطوير الموارد حيويا، إلى جانب البقاء على اطلاع دائم بالتقدم التكنولوجي البشرية بما يتماشى مع التقدم التكنولوجي أولوية أيضا.

which include involving employees in planning and decision-making processes and keeping them informed about upcoming changes. Ensuring job stability by assigning tasks based on specialization and actively engaging all employees is also crucial. Gathering and considering employee opinions on the reengineering process, promoting open dialogue, and convincing them of its benefits will help them perform their roles effectively. Educating staff at all levels about the reengineering process and its outcomes is vital, along with staying updated on technological advancements and learning from similar institutions. Additionally, developing training and human with alignment resources in technological progress is also a priority.

Keywords: Management Process Reengineering, Al-Istiqlal University, Reality.

* المقدمة

في عصرنا الحالي، أصبحت المؤسسات مضطرة إلى التعامل مع العالم الخارجي محليا وطنيا وإقليميا ودوليا. وقد أدى هذا الانفتاح إلى تحويل المنظمات إلى بيئات ديناميكية، تتكيف باستمرار مع التغيرات الخارجية. وفي مواجهة المنافسة الشديدة، أصبحت المنظمات في سباق مستمر لابتكار أساليب عملها للبقاء في بيئة تنافسية. ولتعزيز الأداء وتقليل الموارد اللازمة

Abstract

This study aims to explore the reality reengineering Al-Istiqlal of at University for the academic year 2023 perspectives of from the the university's academic and administrative staff. The study applied descriptive-analytical survey a method, relying on both primary and secondary data sources. Α questionnaire was used as the main tool for data collection, distributed to a academic sample of 1.1 and employees administrative at the university. The results indicate that the organizational dimension achieved a mean score of 3.95, the technological dimension recorded a mean score of 4.15, and the human dimension had a mean score of 3.66. Additionally, the study examined whether there were statistically significant differences in employee perceptions in 2023 across various variables. The results showed no statistically significant differences based on gender (t = 0.175, p = 0.862), academic qualification (p = 0.486), age (p = 0.297), years of service, or job classification (p = 0.176), with all null hypotheses being accepted. Based on the findings, the researcher made recommendations several and suggestions, the most important of

لإنجاز المهام، تبنت العديد من المنظمات ما يسمى بالهندرة، وهو نحج إداري حديث. وتتضمن الهندرة إصلاحا جذريا للهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والتكنولوجيا ومحتوى الوظائف، مما يمكن تلك المؤسسات من تلبية متطلبات البيئة الخارجية المتغيرة بسرعة وتحقيق مستويات عالية من الجودة (حديدان وخالد، ٢٠٢١).

تعرف إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) على أنها إعادة تفكير شاملة وإعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء مثل التكلفة والجودة والسرعة 2022 (Hnylianska, 2022). إنها تنطوي على إعادة هيكلة أساسية لعمليات الأعمال لتعزيز الكفاءة والفعالية هيكلة أساسية لعمليات الأعمال لتعزيز الكفاءة والفعالية ميكلة أساسية لعمليات التدريجية، بمدف استبدال الأنظمة جذرية بدلاً من التحسينات التدريجية، بمدف استبدال الأنظمة القديمة بأنظمة جديدة ومحسنة (Hutsaliuk et al., 2024). غالبا ما ترتبط إعادة هندسة العمليات الادارية بالابتكار في العمليات، وتعتمد بشكل كبير على إبداع وابتكار فريق تحسين العمليات لتحقيق النجاح (Hutsaliuk et al., 2023).

التنظيمية والتكنولوجية والبشرية متعددة الأوجه، حيث ينتج عن هذا الارتباط تغييرات في البنية التنظيمية، وتبني التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية. ويعتبر هذا الارتباط بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح لمبادرات الهندرة، حيث تؤثر على الفعالية الشاملة واستدامة جهود تلك المبادرات.

غالبا ما يتطلب إعادة تصميم العمليات الادارية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للقضاء على عدم الكفاءة

وتحسين تدفقات العمليات. يتضمن هذا تسطيح التسلسلات الهرمية وتعزيز بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستجابة (Tasneem et al., 2023). ايضا، يرتبط نجاح إعادة تصميم العمليات الادارية ارتباطًا وثيقًا بالثقافة التنظيمية السائدة. تعد الثقافة الداعمة التي تشجع على الابتكار ونقل المعرفة ضرورية للتنفيذ الفعال لإعادة تصميم العمليات الادارية معرفة ضرورية للتنفيذ الفعال لإعادة تصميم العمليات الادارية تصميم العمليات الادارية تبني تقنيات جديدة لتبسيط العمليات وتحسين الكفاءة. تعد إعادة الهندسة التكنولوجية مكونًا رئيسيا، حيث إنحا تمكن المنظمات من الاستفادة من أدوات وأنظمة جديدة لتحسين العمليات. هذا واضح بشكل خاص في المؤسسات الصناعية حيث تسهل إعادة الهندسة التكنولوجية تسويق المنتجات والخدمات الجديدة، وبالتالي تعزيز المزايا التنافسية (Popov, 2022).

علاوة على ذلك، يعد استخدام نماذج المحاكاة وترميز نمذجة العمليات الادارية (BPMN) أمرا بالغ الأهمية في إعادة هندسة العمليات الادارية لتصور واختبار تغييرات العملية قبل التنفيذ. يساعد هذا النهج في فهم التأثير المحتمل للتغييرات ويضمن أن تتوافق التعديلات التكنولوجية مع الأهداف التنظيمية (Choudhary & Riaz, 2023). اما بخصوص البعد البشري، فإن تؤثر إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين من خلال تغيير أدوار ومسؤوليات العمل. العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية وأداء الموظفين إيجابية، مع الإبلاغ عن تحسينات في المعرفة والمهارات والمواقف. وهذا يؤكد على أهية

إشراك الموظفين في عملية إعادة الهندسة وتوفير التدريب والدعم اللازمين (Mahmood & Al-Fawaeer, 2019). وعليه، تتطلب الهندرة الناجحة استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لمعالجة المقاومة البشرية وضمان انتقالات سلسة. يتضمن ذلك إشراك الموظفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر وضمان التزام الإدارة العليا بدفع التغيير (Aljazzi et al., 2022).

وفي الحالة الجامعية، تناولت العديد من الدراسات تطور الإدارة الجامعية عن كثب، وفحصت جوانب مختلفة منها باستخدام المعايير الوطنية والدولية. وقد أبدت العديد من المنظمات العالمية والإقليمية اهتماما كبيرا بتعزيز التعليم العالي ووضعت معايير لضمان التميز في كل من إجراءات التدريس والإدارة. وقد أجريت العديد من الدراسات حول هذا التطور المستمر لإدارة الجامعات (معيتيق، ٢٠١٨).

تحتل جامعة الاستقلال مكانة مهمة في التعليم العالي في بيئة تتسم بالتقدم التكنولوجي السريع والمنافسة الشديدة والسعي الدؤوب لتحقيق التميز في تقديم الخدمات التعليمية. ومع ذلك، تواجه الجامعة تحديات فريدة بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي قد تعيق فعالية وكفاءة عملياتها الإدارية. لمعالجة هذه القضايا، من الضروري أن يتدخل أصحاب المصلحة المعنيون ويتخذوا القرارات بشأن إعادة هندسة هذه العمليات. وهذا ينطوي على إعادة تقييم ومراجعة أساليب التنفيذ لضمان التحسينات الضرورية والمكنة، وتمكين الجامعة من أداء وظائفها الإدارية بشكل أكثر فعالية.

* مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات الفلسطينية تحديات كبيرة في إعادة هندسة أنظمتها الأكاديمية والإدارية بشكل فعال بسبب مجموعة من العوامل التكنولوجية والتنظيمية والجيوسياسية. إن البنية التحتية غير الكافية لتكنولوجيا المعلومات والتبنى المحدود للتقنيات الحديثة، مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، يعيق التقدم في تعزيز هذه الأنظمة (,Radwan et al 2020; Ismail et al., 2021) علاوة على ذلك، فإن الهياكل التنظيمية الجامدة والافتقار إلى برامج التدريب المتخصصة تعيق المرونة وتنمية المهارات اللازمة لإعادة الهندسة Perez, 2022; Al Shobaki & Abu-) الناجحة Naser, 2017). كما أن القيود الجيوسياسية، وخاصة تلك الناشئة عن السيطرة الإسرائيلية على الضفة الغربية وقطاع غزة، تزيد من تعقيد تنفيذ مبادرات إعادة الهندسة من خلال تقييد حركة الموارد والأكاديميين (Koldas & Çıraklı, 2019). بالإضافة إلى ذلك، تؤدي القيود المالية إلى تفاقم هذه التحديات، مما يقلل من القدرة على الاستثمار في التقنيات والموارد البشرية اللازمة (Koldas & Çıraklı, 2019). وعلى الرغم من أن أنظمة دعم القرار ضرورية لتسهيل عمليات إعادة الهندسة، فإن فعاليتها محدودة بسبب الافتقار إلى الدعم الإداري الكافي والفهم (-Al Shobaki, 2016 Abu) Naser & Al Shobaki, 2016).

وبناء على ما ذكر، وبما ان جامعة الاستقلال هي احدى الجامعات الفلسطينية التي تواجه العديد من التحديات، رغم تميزها عن غيرها من مؤسسات التعليم العالي انحا الجامعة

الوحيدة ذات الهوية الامنية والعسكرية، لذلك، يتطلب معالجة هذه التحديات المتعددة الأوجه جهدا تعاونيا من إدارة الجامعة وصناع السياسات والشركاء الدوليين لخلق بيئة تدعم الابتكار وتحسين البنية الأساسية والتغلب على القيود الجيوسياسية والمالية. ومن هذا المنطلق، كانت هناك حاجة ملحة لدراسة موضوع الهندرة في جامعة الاستقلال. حيث ينظر إلى الهندرة باعتبارها حلا محتملا للعديد من القضايا التي تواجه هذه المؤسسات. وعلى الرغم من أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال بشكل عام، لم يكن هناك بحث واهتمام كافيين لتطبيقها في جامعة الاستقلال. وإدراكا لهذه الفجوة، وخاصة بعد قرار الرئيس الفلسطيني بإصلاح مجلس أمناء الجامعة، وتعيين رئيس جديد، وتنفيذ تغييرات هيكلية وتنظيمية مختلفة اثرت على الموظفين بشكل عام، فقد وجد الباحث -وهو أكاديمي في الجامعة- أنه من الضروري التحقيق في مدى تبنى جامعة الاستقلال لهذا النهج الإداري المتقدم. وبالتالي يسعى السؤال المركزي للدراسة إلى استكشاف: ما هو واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة الاستقلال في فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيها؟ ويفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١ - ما مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
 ووجودها في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الأكاديميين
 والإداريين وفقا للبعد التنظيمي؟

٢- ما مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ووجودها في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وفقا للبعد التكنولوجي؟

٣- ما مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ووجودها في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وفقا للبعد البشري؟

٤- هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (≥ α 0.05) بين إجابات المبحوثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة الاستقلال حسب متغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي؟

* أهداف الدراسة

 ١- دراسة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة الهندسة) ووجودها في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

٢ - التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) المتمثلة في (البعد التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، والبعد البشري).

٣- الكشف عن مدى وجود فروق في استجابات المبحوثين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة الاستقلال حسب متغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي.

- * أهمية الدراسة
- * الأهمية العلمية

يمكن اعتبار هذه الدراسة دليلا مناسبا لتحديد الآليات المناسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة الاستقلال. كما تتناول هذه الدراسة موضوعا مهما جدا في الفكر الإداري المعاصر وهو: "واقع إعادة هندسة العمليات

الإدارية"، والذي أوصى البحث العلمي بتسليط الضوء عليه بما يساعد على فتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية ذات الصلة.

* الأهمية العملية

وتنبع الأهمية العملية لدراسة نهج الهندرة في جامعة الاستقلال من الحاجة الملحة لتحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية داخل الجامعة، حيث أنما تعزز القدرة على التعامل مع التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه الجامعة، وخاصة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية للعقدة التي تعيشها المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. كذلك، يمكن ان تفيد نتائج الدراسة الجهات العليا في وزارة التربية والتعليم بإلزام الجامعات بإعادة هندسة العمليات الإدارية بالشكل المطلوب، مما يخلق صورة تنافسية بين هذه الجامعات.

* حدود البحث

١- الحد الموضوعي: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري).
 ٢- الحد البشري: شملت الدراسة الأكاديميين جميعا ومدراء الدوائر في الجامعة.
 ٣- الحد المكاني: جامعة الاستقلال. فلسطين
 ٤- الحد الزماني: اجريت الدراسة ما بين (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م).

* مصطلحات الدراسة

جامعة الاستقلال :هي مؤسسة أمنية تسعى إلى تأهيل الكوادر والطواقم العاملة في الأجهزة الأمنية وتدريبها من أجل تحقيق التقدم والازدهار، حيث يتلخص هدفها الأساسي

في توفير المعرفة والمهارات والوعي بالعلوم الأمنية والاستراتيجية Retrieved from (/https://alistiqlal.edu.ps) .

تُعرَّف إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) بأنها إعادة تفكير شاملة وإعادة تصميم جذرية للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء مثل التكلفة والجودة والسرعة. وهي تنطوي على إعادة هيكلة أساسية للعمليات الادارية لتعزيز القدرة التنافسية والكفاءة بشكل كبير (Hnylianska, 2022).

اما اجرائيا، تعرف الهندرة على انحا تغيير يهدف إلى تحسين العمليات الإدارية داخل الجامعة للأفضل والتخلي عن أساليب العمل القديمة ويكون هذا التغيير جذري يقدم خدمات بصورة جديدة وجوهرية ومتطورة ودائمة عما كانت سابقا، بصورة جديدة وجوهرية ومتطورة ودائمة عما كانت سابقا، بحيث تتلاءم هذه الخدمات مع متطلبات العاملين داخل الجامعة ويستهدف هذا التغيير أيضا تعديل العمليات الإدارية وأساليبها بشكل أكثر فاعلية.

بعد الهيكل التنظيمي هو الترتيب الرسمي للأدوار والمسؤوليات والعلاقات داخل المنظمة. وهو يحدد التسلسل الهرمي وخطوط الإبلاغ، والتي تعد ضرورية لعملية اتخاذ القرار والاتصال (Gutterman, 2023).

اما اجرائيا فيشير البعد الهيكلي في سياق الهندرة بجامعة الاستقلال إلى إعادة تنظيم وترتيب الهياكل التنظيمية داخل الجامعة بمدف تحقيق مرونة أكبر وتبسيط العمليات الإدارية. يتضمن هذا البعد إعادة تصميم الأدوار والمسؤوليات، وتوزيع السلطة، وتعديل العلاقات بين الأقسام والإدارات بما

يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الجامعة بشكل أكثر فعالية.

البعد التكنولوجي: تشير البعد التكنولوجي إلى التنفيذ الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتلبية متطلبات عالم معولم، مع التركيز على تعزيز تقديم الخدمات وتعزيز مشاركة المواطنين (Arisyudith & Ruiz, 2018).

اما اجرائيا فيشير البعد التكنولوجي في تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين وتبسيط العمليات الإدارية والتعليمية في جامعة الاستقلال. يشمل هذا البعد تطوير أنظمة دعم القرار وتطبيق حلول تكنولوجية مبتكرة لتسهيل إدارة الموارد وتعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية والأكاديمية.

بعد الموارد البشرية: ينظر إلى الموارد البشرية باعتبارها أصلًا استراتيجيا يمكن أن يوفر ميزة تنافسية للمنظمات. ويؤكد هذا المنظور على أهمية إدارة الموظفين ليس فقط كمهام إدارية ولكن كمكونات متكاملة للتخطيط الاستراتيجي ونجاح المنظمة (.Shinde et al).

اما اجرائيا فيشير بعد الموارد البشرية في إطار الهندرة بجامعة الاستقلال بتطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال توفير التدريب المستمر وتعزيز مهاراتمم لتلبية متطلبات إعادة تصميم العمليات الإدارية. يشمل هذا البعد أيضاً تحسين إدارة الكفاءات وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والابتكار داخل الجامعة لتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.

* الإطار النظري والدراسات السابقة

نشأ مفهوم إعادة الهندسة في أوائل تسعينيات القرن العشرين، وخاصة في عام ١٩٩٢، عندما قدمه المؤلفان الأمريكيان جيمس شامبي ومايكل هامر في كتابحما إعادة هندسة المنظمات. وقد أحدث هذا المفهوم تحولاً كبيراً في الإدارة الحديثة من خلال الدعوة إلى إعادة تقييم جذرية لجميع الإجراءات والأنشطة والاستراتيجيات داخل الشركات والمنظمات. ويؤكد إعادة الهندسة على تشجيع الموظفين على الابتكار والتحرر من الروتين المتكرر وتبني منظور شامل يتيج إجراء تغييرات عميقة وجوهرية في تصميم العمليات) العتيبي والحمالي, ٢٠٠٤).

* أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي استراتيجية بالغة الأهمية لتعزيز الكفاءة التنظيمية والإنتاجية والميزة التنافسية، ويمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة والإنتاجية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجريت في جدة بالمملكة العربية السعودية أن إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاعي الخدمات والتصنيع أسفرت عن تحسينات ملموسة في الكفاءة والإنتاجية والربحية (Kanan, 2022).

وفي سياق الإدارة العامة، أدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (BPR) في هيئة ميناء جنوة في إيطاليا إلى تحسين العمليات بشكل كبير، وخفض التكاليف وتحسين الكفاءة الإجمالية (Battilani et al., 2021). وأبرزت الدراسة التي أجريت في هيئة الحماية الاجتماعية في العراق أن إعادة هندسة العمليات الإدارية عززت الميزة التنافسية للموارد

واقع الهندرة في جامعة الاستقلال للعام اللراسي ٢٠٢٣ من وجهة نظر العاملين

البشرية من خلال تعزيز بيئة تنظيمية أكثر ابتكارا واستجابة (Jabar & AlObody, 2022). وبالمثل، فإن دمج تكنولوجيا المعلومات في جهود إعادة الهندسة أمر بالغ الأهمية لتحسين جودة الخدمة. في منطقة بانجكا الوسطى، أدت إعادة هندسة عمليات إدارة السكان باستخدام تقنيات إعادة هندسة العمليات الادارية إلى عمليات أكثر كفاءة من حيث الوقت والتكلفة، مما يدل على أهمية التكنولوجيا في تحديث الوظائف الإدارية (Catursar et al., 2023). بالإضافة إلى ذلك، فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية أمر محوري في تحقيق ميزة فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية أمر محوري في تحقيق ميزة أظهرت جهود إعادة الهندسة تأثيرا كبيرا على القيادة والاتصال التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تعزيز الموقف التنافسي للفنادق (El-Dalahmeh, 2019).

وأكدت الدراسة التي أجريت في الجامعات ذات الأغلبية العربية أن إعادة الهندسة يمكن أن تؤدي إلى مخرجات تعليمية أفضل وزيادة رضا الوظيفة، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ El-Zubair et على ميزة تنافسية في القطاع التعليمي (al., 2021).

في حين أن فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية واضحة، إلا أن هناك تحديات واعتبارات يجب مراعاتما. على سبيل المثال، يواجه تنفيذ إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية في البلدان ذات الأغلبية العربية عقبات مثل ضعف إدارة المعلومات الاستراتيجية ومقاومة التغيير (El-Zubair et عملية إعادة الهندسة في مكتب منطقة نجبيل الفرعية في إندونيسيا عن تأثيرات

إيجابية وسلبية، مما يشير إلى الحاجة إلى التخطيط والتنفيذ الدقيق لضمان نتائج ناجحة (, Puspita & Suwardi). 2022).

وفي الختام، تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أداة قوية لتحويل المنظمات من خلال تعزيز الكفاءة وتشجيع الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية. ومع ذلك، فإن التنفيذ الناجح يتطلب معالجة التحديات المحتملة والاستفادة من التقدم التكنولوجي لتحقيق فوائده الكاملة.

* واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الجامعات الفلسطينية

ينظر الأكاديميون والإداريون في الجامعات الفلسطينية عموما إلى إعادة هندسة العمليات الادارية بشكل إيجابي. وكان تطبيقها ناجحا بشكل خاص في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والالتزام بمعايير الجودة الشاملة (Perez, 2022). يوجد ارتباط كبير بين أنظمة دعم القرار وإعادة هندسة العمليات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات، مما يؤكد على الدور الحاسم للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في دعم مبادرات إعادة الهندسة (2020). مبادرات إعادة الهندسة الفعالة أيضا تعديلات على الهياكل التنظيمية، مما يسمح بمرونة وكفاءة أكبر، في حين تعد برامج التدريب ضرورية لتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتكيف مع العمليات والتقنيات الجديدة (Abu Nasser, 2017).

ومع ذلك، تظل إدارة المعلومات الاستراتيجية الضعيفة تشكل عائقًا كبيرا، مما يعيق التنفيذ الناجح لجهود إعادة

الهندسة. وتتفاقم هذه المشكلة بسبب الإجراءات الإدارية القديمة والعقبات البيروقراطية (Ahmed and Ba Ahmed, 2023) لتحسين (Ahmed and Ba Ahmed, 2023) لتحسين العمليات الإدارية، يجب على الجامعات تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة دعم القرار، والتي تعد ضرورية لتحسين إدارة البيانات واتخاذ القرار، وكلاهما ضروري لإعادة الهندسة الناجحة (Al-Shoubaki, 2016). وعلاوة على ذلك، فإن التركيز على القدرات البشرية من خلال برامج التدريب المتخصصة يمكن أن يساعد في إعادة بناء العمليات المؤسسية وتعزيزها، مما يجعل هذا مكوناً استراتيجيا لإعادة الهندسة (Al-Shoubaki, 2016). وعلاوة على ذلك، فإن التركيز على القدرات البشرية من خلال برامج المؤسسية وتعزيزها، مما يجعل هذا مكوناً استراتيجيا لإعادة المندسة (Al-Shoubaki and Abu Nasser,).

إن تعزيز هياكل القيادة والحوكمة أمر ضروري أيضا. ويشمل ذلك ضمان الأمن الوظيفي، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وتشكيل شراكات مع القطاع الخاص لمواءمة البرامج Sleiman et al., السوق (, Sleiman et al.) وفي حين أن إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تبدو واعدة، إلا أن التحديات لا تزال قائمة. ومن الواضح أن الحاجة الملحة للإصلاح الإداري وضارسات إدارية عفا عليها الزمن. ويتطلب معالجة هذه وممارسات إدارية عفا عليها الزمن. ويتطلب معالجة هذه التحديات نموذج إصلاح شامل يأخذ في الاعتبار السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الفريد لفلسطين (Samra, 2023).

وفي الختام، وعلى الرغم من التقدم المحرز في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، إلا أنه لا بد من معالجة التحديات المستمرة مثل الجمود التنظيمي، والبنية التحتية غير الكافية لتكنولوجيا المعلومات، وقضايا الحوكمة لتحقيق الفوائد الكاملة لهذه الجهود.

* الدراسات السابقة

١ - دراسة ابو عيشة، (2022)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الخاصة في فلسطين وغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين. وباستخدام منهج المسح التحليلي الوصفي، قام البحث بجمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية، مع استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من ١٨٦ موظفا إداريا وأكاديميا في جامعتين. وكشفت النتائج أن التطبيق الشامل لإعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه الجامعات حصل على تصنيف مرتفع، بمتوسط درجة ٣,٩١ من ومن بين الأبعاد الأربعة التي تم تقييمها، حصل بعد تكنولوجيا المعلومات على أعلى متوسط درجة ٣,٩٨، يليه بعد ومعايير الجودة الشاملة عند ٣,٩٠، والهياكل التنظيمية والعمليات الجامعية كلاهما عند ٣,٨٧، وكلها تشير إلى درجة عالية من التطبيق. بالإضافة إلى ذلك، لم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات بناء على متغيرات مثل الجنس، أو العمر، أو المؤهل الأكاديمي، أو المسمى الوظيفي، أو مكان العمل، أو سنوات الخبرة. وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بالاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، ومواكبة التطورات في إعادة هندسة العمليات الإدارية،

والاستفادة من الممارسات الناجحة في هذا الجال. كما تم اقتراح إنشاء إدارة مستقلة تعنى بإعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل مستمر وإزالة أية معوقات تعترض تطبيقها. علاوة على ذلك، اقترح الباحث دراسات مستقبلية لاستكشاف أثر الذكاء الاصطناعي المحوسب على فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، ووضع نموذج لتحسين إدارة الجامعات الحكومية في فلسطين باستخدام هذا المدخل. ٢- دراسة علوان،(2022)

تستكشف هذه الدراسة أثر مناهج التغيير التنظيمي الحديثة، وتحديداً إعادة الهندسة وكايزن، على تعزيز أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات. تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف وضمان الاستدامة. مع تطور بيئة الأعمال وسعي المنظمات إلى القيادة، تصبح الحاجة إلى التغيير التنظيمي أمرا لا مفر منه، مما يستلزم اعتماد مناهج عالمية مثبتة مثل إعادة الهندسة وكايزن. تركز الدراسة على السياق الجزائري، من خلال دراسة ثلاث مؤسسات بولاية خنشلة، على عينة مكونة من ٩٠ فردا. وقد تم استطلاع آراء هؤلاء المشاركين تنفيذ هذه الأساليب. وتكشف النتائج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزز الأداء البشري بشكل عام عند إعادة تحديد الأدوار وتحسين مؤهلات الموظفين، على الرغم من

٣- دراسة خوالدة (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية. وتم تقييم عملية إعادة الهندسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد البشري، والبعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي، وتحليل آثارها على أداء الموظفين. وركز البحث على المديرين من الإدارات الرئيسية لشركات الاتصالات الأردنية، بما في ذلك أورانج وزين وأمنية، وشمل ٢٥٣ مديرا بأدوار مثل مديري الإدارة ومديري الأقسام ورؤساء الأقسام. وتم استخدام منهج تحليلي وصفي، باستخدام مسح شامل لجمع البيانات. وتم تطوير استبانة بناء على الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة. وكشفت النتائج عن وجود تأثير كبير لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء الموظفين في هذه الشركات، حيث كان البعد التكنولوجي هو الأكثر تأثيرا، يليه البعد التنظيمي، وأخيرا البعد البشري. واختتمت الدراسة بتوصيات تؤكد على أهمية تركيز الشركات على هيكلها التنظيمي لمعالجة الاحتياجات الحالية والمستقبلية بشكل أفضل، وبالتالي تعزيز أداء الموظفين.

٤- دراسة برباخ (۲۰۱۹)

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة إجراءات العمل، والتعرف على طبيعة العلاقة بين تصميم العمل بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بالمسيلة والهيكل التنظيمي وجودة إجراءات العمل، والتعرف على طبيعة العلاقة بين إمكانيات تكنولوجيا المعلومات وجودة إجراءات العمل. وقد استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد طبقت الدراسة على مجتمع من الأساتذة بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بالمسيلة، وتم استهداف عينة عشوائية مكونة من (٤٣) أستاذًا من أصل (١٢١) أستاذًا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الهيكل التنظيمي وجودة إجراءات العمل بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بالمسيلة. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وجودة إجراءات العمل في معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بالمسيلة.

٥- دراسة (۲۰۱۹) Khashman

بعنوان تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الغرض من هذه الدراسة هو محاولة تسليط الضوء على عوامل عمليات إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) التي تؤثر على الأداء التنظيمي في إدارة رخص القيادة والمركبات (DVLD) في الأردن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط. من الدراسات السابقة، تم اعتماد خمسة عوامل BPR لهذه الدراسة، بما في ذلك "القدرة على التغيير، واختيار منهجية BPR، والثقافة التنظيمية، والمواءمة الاستراتيجية BPR، ودعم الإدارة العليا لمذا الهيكل لتعزيز الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة برنامج هذا الهيكل لتعزيز الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة برنامج بين BPR وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط التنظيمية، والواءمة الاستراتيجية BPR، ودعم الإدارة العليا ولذا الميكل لتعزيز الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة برنامج الما الميكل لتعزيز الأداء التنظيمي المتحدمت الدراسة برنامج والم الميكل لتعزيز الأداء التنظيمي الموحات والاتصالات كدور وسيط

التنظيمي بإجمالي خمس بنيات. نتيجة لنتائج المستويات التشغيلية والمتوسطة والعليا (ن = ١٢٤) العاملة في إدارة رخصة القيادة والمركبات (DVLD)، حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن لعام ٢٠١٨. وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين العديد من متغيرات إعادة هندسة العمليات التجارية والأداء التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط.

۲- دراسة عساف (۲۰۱۷)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة (جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية) لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واستهدفت عينة حجمها (٩٥) عمداء كليات ورؤساء أقسام أكاديمية وأعضاء هيئة تدريس. وعند وزن الدراسة تبين أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية كانت نسبية (٢٣٢.٤)، حيث جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، والمعوقات البشرية في المرتبة الثانية، والمعوقات الإدارية في المرتبة الثالثة، والمعوقات الفنية في المرتبة الأخيرة.

Rinaldi, Montanari & دراسة –۷ Bottini (2015)

بعنوان تحسين كفاءة الإدارات العامة من خلال إعادة هندسة العمليات التجارية والمحاكاة تقدم هذه الورقة نهج إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) بمدف تحسين كفاءة الإدارة العامة في إيطاليا. في البداية، تضمنت الدراسة رسم

خرائط تفصيلية للعمليات الحالية (كما هي) وجمع البيانات ذات الصلة. ثم تم تطوير نموذج محاكاة لتقييم الأداء الحالي واستكشاف تكوينات العمليات المحسنة المختلفة (TO BE). كشفت النتائج أن كفاءة الإدارة العامة يمكن تعزيزها بشكل كبير، إما من خلال الحفاظ على القوى العاملة الحالية وتوسيع الخدمات أو من خلال إعادة تنظيم وتقليل عدد الموظفين مع الحفاظ على مستويات الخدمة. ومع ذلك، فإن نتائج الدراسة خاصة بالإدارة التي تم تحليلها، ولم يتم تنفيذ التحسينات المقترحة بعد، مما يتطلب المزيد من البحث للتأكيد. تساهم دراسة الحالة هذه في الأدبيات من خلال تقديم إرشادات عملية لكفاءة الإدارة العامة، وخاصة في سياق إيطاليا الذي لم

يتم البحث فيه بشكل كاف. * التعليق على الدراسات السابقة * من حيث متغيرات الدراسة

توافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بتوظيفها المتغير اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) كمتغير مستقل، حيث ابرزت جميع الدراسات اهمية الهندرة في عملية التطوير والبناء المؤسسي وأثره الكبير في تطوير الاداء الوظيفي من خلال التركيز على تدريب وتأهيل الموارد البشرية.

كذلك، توافقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة باستخدامها لأبعاد المتغير اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)، حيث تقاطعت الدراسة الحالية مع دراسة خوالدة (٢٠١٩) باستخدام كلتا الدراستين البعد التنظيمي والتكنولوجي والبشري. بينما توافقت ايضا مع دراسة ابو عيشة، (٢٠٢٢) التي وظفت ٤ ابعاد لعملية الهندرة وذلك

باستخدام البعد التنظيمي والهيكلي والبشري، وتوافقت ايضا مع دراسة علوان، (٢٠٢٢) بتوظيف كلتا الدراستين للبعد البشري والتنظيمي. اضافة لما ذكر، توافقت الدراسة الحالية مع دراسة برباخ (٢٠١٩) من حيث توظيف كلتا الدراستين للبعدين التنظيمي والتكنولوجي. ايضا، توافقت الدراسة الحالية مع دراسة التنظيمي در ٢٠١٩) من استخدام كلتا الدراستين للبعد التكنولوجي.

* من حيث المنهج

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ابو عيشة، (٢٠٢٢) ودراسة خوالدة (٢٠١٩) ودراسة برباخ (٢٠١٩) ودراسة عساف (٢٠١٧) من حيث استخدامها الوصفي التحليلي.

* من حيث أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات

تقاطعت الدراسة الحالية مع دراسة ابو عيشة، (٢٠٢٢) ودراسة علوان، (٢٠٢٢) دراسة خوالدة (٢٠١٩) ودراسة برباخ (٢٠١٩) ودراسة عساف (٢٠١٧) من حيث استخدام تلك الدراسات الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بينما لم توضح باقي الدراسات الأداة التي استخدمت لهذا الغرض. * من حيث مجتمع وعينة الدراسة

تنوع الدراسات السابقة في اختيار المؤسسات والمنظمات التجارية؛ مثل: الجامعات الخاصة، وشركات الاتصالات، ومعاهد العلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، وإدارة رخص القيادة والمركبات (DVLD). يتكون مجتمع الدراسة في أغلب الدراسات السابقة من العاملين في هذه المؤسسات بمسميات وظيفية مختلفة، الا ان الدراسة الحالية

توافقت تماما مع دراسة ابو عيشة، (٢٠٢٢) من حيث اختيار كلتا الدراستين لأعضاء هيئة التدريس والإداريين كعينة ومجتمع للدراسة. ايضا، بعض الدراسات السابقة قامت باستخدام أسلوب العينة العشوائية لتحديد عينة الدراسة، مثل دراسة برباخ (٢٠١٩) ودراسة ابو عيشة، (٢٠٢٢) ودراسة علوان، (٢٠٢٢) ودراسة عساف (٢٠١٧)، حيث لم تتفق الدراسة الحالية مع تلك الدراسات من حيث اسلوب اختيار عينة الدراسة. بينما اتفقت مع دراسة خوالدة (٢٠١٩) باستخدام اسلوب المسح الشامل لاختيار العينة.

* ما يميز هذه الدراسة (الفجوة البحثية)

تعد منهجية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) استراتيجية فعالة تعمل على تعزيز العمليات التنظيمية من خلال معالجة الفجوات في الأداء الإداري. يعمل هذا النهج على تبسيط تنفيذ المهام، وتقليل الوقت والتكاليف، وضمان الامتثال لمعايير الجودة، وبالتالي تعزيز الحضور التنظيمي والمرونة لتحقيق النجاح المستدام. تتميز هذه الدراسة بالتركيز على مفهوم الهندرة من وجهة نظر الأكاديميين والعاملين بجامعة الاستقلال الأمنية، وهي مؤسسة رئيسية ضمن قطاع التعليم العالي، تتميز بمويتها الأمنية والعسكرية. ومن خلال تلك الدراسة، يسعى الباحث لمعالجة فجوة بحثية وتسليط الضوء على اهية تطبيق مفهوم الهندرة بهذه الجامعة، لدورها الميز بتخريج كوادر امنية وعسكرية قادرة على تعزيز الاستقرار المجتمعي والأمني في المجتمع.

* منهج الدراسة وإجراءاتما
 * منهج الدراسة

استنادا إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ا؛ والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً كيفيا وكميا.

* مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المنتظمين في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم (120) موظفاً وموظفة من الأكاديميين ومدراء الدوائر والاقسام، وذلك حسب إحصائيات دائرة الموارد البشرية في جامعة الاستقلال لعام ٢٠٢٣ م، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع (١٢٠) استبانة، وتم استرجاع (108) استبانة صالحة للتحليل، وبذلك بلغ حجم عينة الدراسة (١٠٨) موظفاً وموظفة بنسبة (٩٠٪) من مجتمع الدراسة.

* وصف عينة الراسة

الجدول (١): توزيع عينة الدراسة وفقا ل (الجنس ، المؤهل العلمي،

العمر، عدد سنوات الخبرة ، التصنيف الوظيفي).

متغيرات الدراسة	الغنة	العدد	النسبة المنوبة
الجنس	نكر	٧٣	%67
	انثى	80	%33
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل		%0
	يكالوريوس	۲۳	%21
	ماجستير	٤١	%38
	ىكتوراة	٤٤	%41
العمر	۲۰ باقل	•	%0
	àine 80 - 87	14	%16
	àine 20 - 87	٣٩	%36
	٤٦ فأكثر	01	%48
سنوات الغيرة	٥ سنوات فاقل	٩	%8
	٦ - ١٠ سنوات	Y Y	%20
	۱۱ – ۱۰ سفة	٤٣	%40
	١٥ سنة فأكثر	٣٤	%32
التصنيف الوظيفي	إدارى	15	%12
	أكاديمي	۲۲	%57
	إداري وأكاديمي	۲۲	%31
المجموع		1.0	% 100

* المصدر: دائرة الموارد البشرية. جامعة الاستقلال

واقع المندرة في جامعة الاستقلال للعام الدراسي ٢٠٢٣ من وجهة نظر العاملين

ويكشف الجدول (١) أن غالبية عينة الدراسة من الذكور، حيث شكلوا (٢٧٪)، في حين شكلت الإناث (٣٣٪). ويمكن أن يعزى هذا التفاوت إلى ميل المجتمع الفلسطيني إلى إسناد مسؤوليات العمل والانفاق للرجال. وتعكس جامعة الاستقلال، بمويتها الأمنية والعسكرية، هذه القاعدة المجتمعية، وبالتالي تجتذب الذكور أكثر من الإناث.

كما تشير النتائج إلى تنوع الأعمار بين المستجيبين، مما يثري نتائج الدراسة من خلال دمج وجهات نظر متنوعة. ويشير هذا التنوع العمري إلى أن جامعة الاستقلال تقدر خبرة ومساهمات الأفراد عبر الفئات العمرية المختلفة، سواء في الأدوار الأكاديمية أو الإدارية.

وفيما يتعلق بالمؤهلات التعليمية، حصل ٤١٪ من المستجيبين على درجات الدكتوراه، و(٣٨٪) حصلوا على درجات الماجستير، و(٢١٪) حصلوا على درجات البكالوريوس. وهذا التوزيع نموذجي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، حيث غالبا ما تكون الدرجات المتقدمة مطلوبة للمناصب الأكاديمية. ومن المرجح أن تكون النسبة المرتفعة نسبيا لحاملي درجة البكالوريوس (٢١٪) لأن معظم الوظائف الإدارية في جامعة الاستقلال تنطلب هذا المستوى من التعليم.

وعلاوة على ذلك، فإن (٥٧٪) من العينة تتكون من أعضاء هيئة التدريس، وهي نسبة أعلى من الموظفين الإداريين (١٢٪) والموظفين الأكاديميين الإداريين (٣١٪). ويؤكد هذا التوزيع على تركيز الجامعة على توظيف عدد كبير من الموظفين الأكاديميين، مما يعكس دورهم الحاسم في نمو الجامعة.

وأخيرا، يشير التنوع في سنوات الخبرة بين المستجيبين إلى أن جامعة الاستقلال تستفيد من مزيج من الموظفين بمستويات متفاوتة من الخبرة، مما يعزز الجودة الإجمالية للمؤسسة. وكانت أعلى نسبة (٤٠٪) من الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين (١١- ١٥) عاما، مما يشير إلى الاستقرار والامن الوظيفي والالتزام القوي برسالة الجامعة. ومن المرجح أن يساهم هذا الاستقرار، إلى جانب البيئة الفريدة لجامعة الاستقلال، في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة، الذين يجلبون ثروة من المهارات المتراكمة إلى أدوارهم. * أداة الدراسة (الاستبانة)

تم إعداد استبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات عن "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيها". و تألفت الاستبانة من قسمين رئيسيين،

القسم الأول: وهو البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة)، والتي تفيد في التعرف على خصائص عينة الدراسة.

القسم الثاني: وهو أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه الأبعاد هي: البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري). حيث تكونت كل هذه الأبعاد من (٣٩) عبارة. تم تقييم كل فقرة عن طريق استخدام مقياس استجابة يتراوح بين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، تميزت الفقرات بالإيجابية، وصححت إلى الأرقام (١، ٢، ٣،

٤، ٥) بشكل متوالي، واستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتقويم النتائج.

* صدق أداة الدراسة

١- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية، لإبداء رأيهم في صدق عبارات الاستبانة وصدقها، واجراء التعديلات اللازمة التي يرونها من وجهة نظرهم، وتم الرد على آراء المحكمين وإجراء الحذف والتعديلات اللازمة في ضوء على آراء المحكمين وإجراء الحذف والتعديلات اللازمة في ضوء على آراء المحكمين وإجراء الحذف والتعديلات اللازمة في موء من مراء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.
 ٢- الصلاحية البنيوية: تبين أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع المعدل الإجمالي لعبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية ، وكانت قيمة الاحتمال لكل عبارة أقل من دلالة إحصائية ، وبالتالي فإن أبعاد الاستبانة صالحة لما صممت لقياسه.

* ثبات أداة الدراسة

الجدول (٢): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) على مستوى الأبعاد الثلاثة والمجموع الكلي

معاملات الثبات	عدد العبارات		
0.89	15	البعد التنظيمي	1
0.85	11	البعد التكنولوجي .	2
0.92	13	البعد البشري	3
0,94	39	الثبات الكلي لعملية الهندرة	

وكما هو مبين في الجدول رقم (٢) تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل (Cronbach's) (Cronbach's Alpha)، وتتراوح قيمة معامل (Alpha) وتتراوح قيمة معامل (Alpha) بين (١- ،)، حيث انحا كلما اقتربت القيمة من (١) دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت القيمة من (الصفر) دلت على عدم وجود ثبات. وكما تشير النتائج إلى أن قيمة الثبات الكلية

للاستبانة بلغت (٢,٩٤) وهي مرتفعة وقريبة جدا من (١) وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية. وبذلك، تحققت الباحثة من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها واثقة من صدق الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

* الوزن المعياري النسبي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (١-٥) لتحديد أهمية كل عبارة في الاستبانة، وذلك لقياس استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات الاستبانة، وقد اختار الباحث التدرج (أعارض بشدة، أعارض، محايد، موافق، موافق بشدة) للإجابة، وكلما اقتربت الإجابة من (موافق بشدة) كلما كانت الموافقة أعلى مع ما ورد في العبارة محل البحث، كما تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار (ت) لتحديد درجة الموافقة مع عبارات الاستبانة، والجدول التالي يوضح المعيار المعتمد في الدراسة:

جدول (٣): الاوزان النسبية للمتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة

التقدير اللفظي للتطبيق	درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منعدم	غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1 – 1.80
ضعيف جدأ	غير موافق	من 37 <mark>% - 5</mark> 2%	من 1.81 - 2.60
متوسط	محايد	من 53% - 68%	من 2.61 – 3.40
کبير	موافق	من 69% - 84%	من 3.41 – 4.20
کبير جداً	موافق بشدة	من 85% - 100%	من 4.21- 5

* عرض النتائج ومناقشتها
* تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
أفراد العينة على مستوى الأبعاد الرئيسية والكلية وفقا للمتوسطات



* المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي,
* ٢٠٢٥

ومن الجدول رقم (٤) يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية ككل يساوي (٣,٨٤)، وهذا يعني أن هناك اتفاق عام من قبل أفراد العينة على أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبالتالي فقد أوضح أفراد العينة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم تطبيقها بشكل مناسب.

وتتضح النتائج المتعلقة بالاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة في الجداول التالية:

* نتائج السؤال الأول

١- ما مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
 ووجودها في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الأكاديميين
 والإداريين وفقا للبعد التنظيمي؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى واقع الهندرة في جامعة الاستقلال لعام 2023من وجهة نظر العاملين وفقا للبعد التنظيمي

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد العينة لعبارات البعد التنظيمي مرتبة تنازليا

التسبية المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسايي	الفقرة	الرقم
80%	كبيرة	0.816	4.00	تستهدف عملية الهندرة في الجامعة إعادة الاعتبار لهويتها.	١
84%	کبيرة جدا	0.582	4.20	تسهم عملية الهندرة في الجامعة بإعادة الاعتبار للشراكة مع	۲
				أصحاب المصلحة (الأجهزة الأمنية).	
85%	کبيرة جدا	0.612	4.26	يستهدف تعديل هيكلية الجامعة إحداث تطوير في جودة	٣
				الخدمات الذي نقدمها الجامعة.	
80%	كبيرة	0.802	4.02	يتوخى تعديل الهيكل التنظيمي التوافق مع تطوير الخطة	ŧ
				الاستراتيجية للجامعة.	
77%	كبيرة	0.797	3.83	تساعد عملية الهندرة الجارية في تعزيز الثقة بين العاملين	٥
				وإدارة الجامعة.	
80%	كبيرة	0.816	4.00	تساعد التغييرات في الوحدات الإدارية في الارتقاء بأداء	٦
				العاملين.	
82%	كبيرة	0.694	4.09	تساعد هندسة العمليات الادارية على توفير مرونة للهيكل	۷
				التنظيمي تراعي التغييرات الجارية.	
80%	كبيرة	0.649	4.02	تسهم عملية الهندرة في رفع قدرة وكفاءة الجامعة على تحقيق	٨
				أهدافها المنشودة .	
79%	كبيرة	0.842	3.96	تساهم سياسات وإجراءات رئاسة الجامعة الجديدة إيجابا في	٩
				تحسين المناخ وجودة البيئة الجامعية.	
76%	كبيرة	0.719	3.80	تساعد عملية إعادة البناه التنظيمي على نقليل مقاومة	۱.
				العاملين للتغيير .	
74%	كبيرة	0.981	3.72	تحترم سياسات التغيير الحاصلة مبدأ التخصص وتقسيم	11
				العمل في الجامعة.	
75%	كبيرة	0.801	3.74	تساهم إعادة التغيير الجارية في نتظيم المهام بصورة ديناميكية	١٢
				والمرعة باتخاذ القرار .	
78%	كبيرة	0.626	3.91	تساهم سياسات وإجراءات إدارة الجامعة في تقليل الهدر	۱۳
				وترشيد النفقات .	
80%	كبيرة	0.715	3.98	يساهم التغيير التنظيمي المتبع في الجامعة بزيادة التعاون	۱٤
				والتنسيق بين الإدارات والألسام.	
75%	كبيرة	0.648	3.74	نلعب التغييرات التنظيمية الجارية في تعزيز العمل بروح	۱۰
				الغريق .	
79%	كبيرة	0.46	3.95	الدرجة الكلية	

* المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي, * ٢٣

ويبين الجدول (٥) أن البعد التنظيمي حقق درجة إجمالية عالية بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (٢,٢٠). وحصلت الفقرة ٣ على أعلى نسبة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٢٦) وانحراف معياري (٢,١٦٢)، حيث وافق ٨٠٪ من المشاركين على أن التعديلات الهيكلية للجامعة أدت إلى تحسين جودة الخدمة بشكل كبير، بما في ذلك التحسينات في مطبخ الجامعة. وتلاها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وانحراف معياري (٢,٥٨٢)، بموافقة ٢٤٪، مع تسليط الضوء على الأثر

الإيجابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية مع الأجهزة الأمنية بسبب إعادة هيكلة مجلس الأمناء. وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، حصلت الفقرة ١١ التي تناقش احترام التخصص وتقسيم العمل على أقل نسبة موافقة بمتوسط ٣،٧٢, ويعزى ذلك المعدم مراعاة تقسيم العمل في الكليات والمراكز والدوائر المختلفة في الجامعة. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن الهياكل التنظيمية في جامعة الاستقلال تتماشى مع أهدافها، مما يعكس التزاماً قوياً بتحقيق هذه الأهداف.

* نتائج السؤال الثابي

ما مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ووجودها في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وفقا للبعد التكنولوجي؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى واقع الهندرة في جامعة الاستقلال لعام 2023من وجهة نظر العاملين وفقا للبعد التكنولوجي الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات البعد التكنولوجي مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبية المنوبة
١	تهتم إدارة الجامعة باستخدام التكتولوجيا الحديثة لإداء	4.09	0.694	کبیر ۲	82%
	الاعمال بسرعة.				
۲	تساعد عملية الهندرة على إعادة هندسة العمليات الأدارية	4.15	0.515	کبیرة	83%
	يفعالية.				
٣	تهتم عملية الهندرة بتوفير نظام اتصال داخلي فعال يسهل	4.02	0.649	کبره	80%
	ويسرع تداول المعلومات.				
£	يجري في إعادة هندسة الإدارة استخدام أمثل للتغنيات الحديثة	3.98	0.683	کبر د	80%
	في اتغاذ القرار .				
۰	تحرص إدارة الجامعة على استخدام البرامج المحوسبة لأداء	3.98	0.614	کبیرة	80%
	المهام التطبيغية الغنية اللازمة لإعادة هندسة العمليات				
	الإدارية .				
,	يجزي الحرص في إعادة البناء على استخدام شبكة الحاسوب	4.02	0.614	کبره	80%
	في اداء المعاملات الداخلية والخارجية .				
٧	تساهم عملية الهندرة في استثمار التكنولوجيا المتوفرة داخل	4.09	0.551	کبیرة	82%
	الجامعة لتوفير الوقت والجهد.				
~	تسعى إدارة الجامعة الى توفير أفضل الاساليب التقنية	3.98	0.614	کبیرة	80%
	والتكنولوجية لتحسين أداء العمل.				
•	يساهم تفعيل استخدام التكنولوجيما في تقليص عدد	3.33	1.034	مترسطة	67%
	الموظفين بالجامعة.				
۱.	تشجع عملية التغيير الجارية الابتكار والإبداع لدى العاملين.	3.78	0.841	کبیر لا	76%
11	تمنح البرامج التكنولوجية المستبدلة المرونة اللازمة للعمل	3.87	0.749	کبیر لا	77%
	Stren St. in	3.03	0.448	کس ک	70%

* المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي,
* ٢٣

ويبين الجدول (٦) أن البعد التكنولوجي حقق درجة إجمالية عالية بمتوسط (3.93) وانحراف معياري(0.44) . وحصلت الفقرة (٢) على أعلى نسبة، بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٥١٥) وبنسبة (٨٣٪). حيث نصت الفقرة ان عملية الهندرة تساعد على إعادة هندسة العمليات الإدارية بفعالية. تعزي هذه النتيجة الى وعبى المبحوثين لفلسفة الهندرة وقدرتها على إعادة هندسة العمليات الإدارية بفعالية وإنتاجية. تليها الفقرة رقم (١) بمتوسط حسابي (٤,٩) وانحراف معياري (0.694) وبنسبة (٨٢٪). حيث اشارت الفقرة الى اهتمام إدارة الجامعة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لأداء الأعمال بسرعة. تعزى هذه النتيجة الى اهتمام الإدارة العليا بتوظيف التكنولوجيا المتطورة وأدواتها في التعليم والتدريب وصولا إلى حالة الجامعة الذكية، مما كان له كبير الأثر في إنجاز المهام في وقت قياسي وبفعالية كبيرة تحقق شروط جودة الخدمة المطلوبة، كاستخدام قاعات التدريس والتدريب المجهزة بأجهزة العرض التفاعلية والمتطورة، ومختبرات الحاسوب في الكليات والمراكز، بالإضافة إلى اهتمام الجامعة بتحديث قسم تكنولوجيا المعلومات. بينما حازت الفقرة رقم (٩) على أقل درجة بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,٠٣٤) وبنسبة (٦٧٪)، حيث اشارت تلك الفقرة ان تفعيل استخدام التكنولوجيا يسهم في تقليص عدد الموظفين بالجامعة. يعزى تدبى الوسط الحسابي لهذه الفقر الى قناعة المبحوثين النظرية أن استخدام التكنولوجيا يؤدى منطقيا إلى تقليص عدد الموظفين في أي مؤسسة لكن في

حالة جامعة الاستقلال فالأمر مختلف، بسبب خصوصية الجامعة الأمنية والعسكرية وبسبب إقامة الطلبة في حرم الجامعة طوال خمسة أيام في الأسبوع مما يضطر الجامعة إلى توظيف عدد كبير من الكادر العسكري والإداري بالإضافة إلى الكادر الأكاديمي.

* نتائج السؤال الثالث

٣- ما مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ووجودها في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وفقا للبعد البشري؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى واقع الهندرة في جامعة الاستقلال لعام 2023من وجهة نظر العاملين وفقا للبعد البشري

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد العينة لعبارات البعد البشري مرتبة تنازليا

النسبية العلوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
78%	کبیرۂ	0.725	3.91	تهتم عملية الهندرة بالاستثمار الأمثل للكادر البشري المؤهل في	١
				الجامعة .	
78%	کبیرۂ	0.767	3.89	تعرص عملية الهندرة على وجود خطة استراتيجية لتطوير الكادر	۲
				البشري.	
72%	کبیرۂ	0.906	3.61	تحرص عملية الهندرة الجارية على توزيع المهام داخل الجامعة وفق	٣
				الاختصاص والكفاءة.	
65%	متوسطة	1.158	3.24	يجري اطلاع العاملين في الجامعة على عملية الهندرة التي تحصل	t
				داخلها.	
72%	کبیرۂ	0.829	3.61	تحرص إدارة الجامعة على توضيح رؤيتها للتغيير لدى العاملين.	٩
72%	کبیرۂ	0.930	3.61	تشرك الإدارة العليا المستويات الادارية المختلفة في إعداد خطة التغوير	1
				الجارية وتتفيذها.	
73%	کبیرۂ	0.875	3.65	تهتم إدارة الجامعة بوضع حلول وبرامج تعالج العقبات التي تعترض	٧
				إنجاز خطة التغيير .	
73%	کبیرۂ	0.790	3.67	شهم عمليات الهندسة الإدارية الجارية في الجامعة في تقليص عدد	٨
				الموظفين الذين لا حاجة لهم .	
72%	کبیرۂ	0.856	3.61	تهتم إدارة الجامعة في عملية الهندرة بتطوير قدرات الموظفين من	٩
				خلال برامج عربيية متخصصة .	
74%	كبيرة	0.986	3.70	تعيد إدارة الجامعة تصميم الوظائف باستمرار انتصبين مستوى الموظفين	1.
				بما يتوافق مع التغييرات المستجدة في بيئة العمل.	
75%	كبيرة	0.828	3.74	تساهم عملية الهندرة الجاربة في خلق قيم جديدة لدى العاملين في	11
				الجامعة.	
72%	کبیرۂ	0.933	3.59	تلعب عملية الهندرة الجاربة دورا إيجابيا في خلق حوافز للعمل لدى	١٢
				الموطفين .	
76%	كبيرة	0.806	3.80	تسهم عملية الهندرة الجاربة في توفير استقرار وظيفي على المدي	۱۳
				المنظور .	
73%	کبیرۂ	0.641	3.66	الدرجة الكلية	

* المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي,
* ٢٣

يسلط الجدول رقم (7) الضوء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في محور البعد البشري. ويبلغ متوسط الدرجات الإجمالية (٣,٦٦) مع انحراف معياري قدره (٠,٦٤)، مما يعكس معدل موافقة مرتفعا قدره(٧٣٪) . يوضح الجدول (٧) كذلك، أن البندين ١ و٢ حصلا على أعلى موافقة من المستجيبين، بمتوسط (٣,٩١) و (۳٫۸۹) وانحراف معياري قدره (۰,۷۲۵) و(۰,۷۲۷) على التوالي. ويشير كلا البندين بنسبة موافقة (٨٠٪) إلى أن عملية إعادة الهندسة تعطى الأولوية للاستغلال الأمثل والتطوير الاستراتيجي للموارد البشرية المؤهلة في الجامعة. ترجع هذه النتائج إلى تصور أفراد العينة بأن جهود إعادة الهندسة تركز على مواءمة الموارد البشرية مع التغيرات الإدارية من خلال وضع الموظفين في أدوار تتناسب مع مهاراتهم ومؤهلاتهم. يعتبر تمكين الموارد البشرية أمرا حاسما لتحقيق النجاح، وهذا يتطلب خطة استراتيجية جيدة الإعداد. ففي جامعة الاستقلال، تتمثل إحدى استراتيجيات إعادة الهندسة الرئيسية في تطوير وتمكين الموظفين لتحقيق أهداف الجامعة.

على الصعيد الاخر، جاءت الفقرة (٤) بوسط حسابي (٣,٢٤) وبانحراف معياري (١,١٥٨)، وهي نسبة معتدلة مقارنة مع الاوساط الحسابية لباقي الفقرات. نصت تلك الفقرة على انه يجري اطلاع العاملين في الجامعة على عملية الهندرة التي تحصل داخلها. ويعود سبب انخفاض قيمة الوسط الحسابي إلى حقيقة أن مفهوم إعادة الهندسة لا يزال جديداً نسبيا في العمل الإداري، ولم يكن جميع الموظفين منخرطين بشكل كامل أو على علم بهذه العملية.

* نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة الاستقلال حسب متغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفى؟

اُخْتُبرت الفرضيات الآتية للإجابة عن هذا السؤال:-* نتائج الفرضَية الاولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات واقع الهندرة في جامعة الاستقلال لعام ٢٠٢٣ من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (٨): نتائج "اختبار t لعينتين مستقلتين" – الجنس

مستوى الدلالة	قيمة"t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.892	0.136	.45998	3.9441	31	ذكر	البعد التنظيمي
		.50576	3.9644	15	أنثى	
0.539	0.698	.44813	3.9062	31	ذكر	البعد التكنولوجي
		.45774	3.9939	15	أنثى	
0.403	0.844	.51927	3.7196	31	ذكر	البعد البشري
		.85057	3.5487	15	أنثى	
0.862	0.175	.40864	3.8586	31	ذكر	الدرجة الكلية
		.50747	3.8342	15	أنثى	

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٨) إلى أن قيمة الاحتمال (.Sig) المقابلة لاختبار "ت لعينتين مستقلتين" والمتعلقة بالمجال الكلي "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (0.862) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٥٠,٠)، وان قيمة (t) تساوي (0.175) وهي أصغر من (1.96)، وبالتالي يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

جنس. المستجيبين تعزى لمتغير الجنس. ($lpha \leq 0.05)$

* نتائج الفرضية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات واقع الهندرة في جامعة الاستقلال لعام ٢٠٢٣ من وجهة نظر العاملين تعزى المؤهل العلمي.

الجدول (٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA لفحص الفروق حسب المتغير المؤهل العلمي.

الجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحوية	متوسط المربعات	فيمة" ف"	مستوى الدلالة
					المحسوبة	
البعد التنظيمي	بين المجموعات	.020	2	0.010	0.043	0.958
	داخل المجموعات	9.913	43	0.231		
	المجموع	9.933	45			
البعد التكنولوجي	بين المجموعات	1.200	2	0.600	3.294	0.047
	داخل المجموعات	7.835	43	0.182		
	المجموع	9.036	45			
البعد البشري	بين المجموعات	1.017	2	0.509	1.250	0.297
	داخل المجموعات	17.496	43	0.407		
	المجموع	18.513	45			
المرجة الكلية	بين المجموعات	.285	2	0.142	.734	0.486
	داخل المجموعات	8.336	43	0.194		
	الأمموع	8.621	45			

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9) إلى أن قيمة الاحتمال (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والمتعلقة بالمجال الكلي "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (٠,٤٨٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠,٠)، وان قيمة (F) تساوي وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠,٠)، وان قيمة (F) تساوي الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 \) م) بين إجابات المستجيبين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

* نتائج الفرضية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات واقع الهندرة في جامعة الاستقلال لعام ٢٠٢٣ من وجهة نظر العاملين تعزى العمر.

الجدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA لفحص الفروق حسب العمر.

افجال	مصدر التباين	مجموع الحربعات	درجات	متوسط المربعات	فيمة" ف"	مستوى الدلالة
			الحموية		المحسوبة	
البعد التنظيمي	بين الجموعات	.364	2	0.182	0.818	0.448
	داخل الجموعات	9.569	43	0.223		
	المجموع	9.933	45			
البعدالتكنولوجي	بين الجموعات	.614	2	0.307	1.567	0.220
	داخل الجموعات	8.422	43	0.196		
	المجموع	9.036	45			
البعد البشري	بين المجموعات	1.343	2	0.671	1.681	0.198
	داخل المجموعات	17.170	43	0.399		
	الجسوع	18.513	45			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.474	2	0.237	1.250	0.297
	داخل المجموعات	8.147	43	0.189		
	المحموع	8.621	45			

تشير النتائج الموضحة في الجدول (١٠) إلى أن قيمة الاحتمال (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والمتعلقة بالمجال الكلي "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (٠,٢٩٧) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٥٠,٠)، وان قيمة (F) تساوي (1.250) وهي أصغر من (1.96)، وبالتالي يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة منائج الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات واقع الهندرة في جامعة الاستقلال لعام ٢٠٢٣ من وجهة نظر العاملين تعزى للمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (١١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA لفحص الفروق حسب سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	فيمة" ف"	متوسط المربعات	درجات الحوية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الجال
	افعسوبة					
0.483	0.834	0.186	3	.559	يين المجموعات	البعد التنظيمي
		0.223	42	9.374	داخل المجموعات	
			45	9.933	المجموع	
0.585	0.655	0.135	3	.404	بين الجموعات	البعد التكنولوجي
		0.206	42	8.632	داخل افجموعات	
			45	9.036	المجسوع	
0.696	0.482	0.206	3	.617	يين المجموعات	المعد البشري
		0.426	42	17.896	داخل المجموعات	
			45	18.513	المجموع	
0.580	0.662	0.130	3	.389	يين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.196	42	8.232	داخل افجموعات	
			45	8.621	افي ہ	

تشير النتائج الموضحة في الجدول (١١) إلى أن قيمة الاحتمال (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والمتعلقة بالمجال الكلي "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (0.580) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٥٠,٠)، وان قيمة (F) تساوي وهي أكبر من مستوى الدلالة (٥٠,٠)، وبالتالي يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الخبرة.

* نتائج الفرضية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات واقع الهندرة في جامعة الاستقلال لعام ٢٠٢٣ من وجهة نظر العاملين تعزى للمتغير التصنيف الوظيفي.

الجدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA لفحص الفروق حسب التصنيف الوظيفي.

افجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحربة	متوسط المربعات	فيبة" ف"	مستوى الدلالة
					المحسوبة	
البعد التنظيمي	بين المجموعات	.590	2	0.295	1.359	0.268
	داخل الجموعات	9.342	43	0.217		
	المجسوع	9.933	45			
البعدالتكنولوجي	بين المجموعات	1.057	2	0.528	2.847	0.069
	داخل افجموعات	7.979	43	0.186		
	المجمعوع	9.036	45			
البعدالبشري	بين المجموعات	.830	2	0.415	1.010	0.373
	داخل افجموعات	17.683	43	0.411		
	الجمعوع	18.513	45			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.669	2	0.335	1.809	0.176
	داخل افجموعات	7.952	43	0.185		
	دها	8.621	45			

تشير النتائج الموضحة في الجدول (١٢) إلى أن قيمة الاحتمال (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والمتعلقة بالجال الكلي "إعادة هندسة العمليات الإدارية" تساوي (٥.١٧٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٥.٠٠)، وان قيمة (F) تساوي (1.809) وهي أصغر من (1.96)، وبالتالي يمكن الاستنتاج

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين إجابات المستجيبين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

* مناقشة النتائج

١- لا توجد فروق جوهرية في آراء المستجيبين حول واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة الاستقلال تعزى إلى عوامل شخصية مثل الجنس أو المؤهلات العلمية أو العمر أو المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة أو التصنيف الوظيفي.
 ٢- يتفق أفراد عينة الدراسة بشكل عام على أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة الاستقلال، ويشير هذا الإجماع إلى أن الجامعة في وضع جيد لإعادة هندسة عملياتها الإدارية بشكل عام على أهمية تطبيق إعادة مندسة العمليات الإدارية في جامعة الاستقلال، ويشير هذا الإجماع إلى أن الجامعة في وضع جيد لإعادة هندسة عملياتها الإدارية بشكل عالم على أهمية تطبيق إعادة مندسة العمليات الإدارية في جامعة الاستقلال، ويشير هذا الإجماع إلى أن الجامعة في وضع جيد لإعادة هندسة عملياتها مثيد الإدارية بشكل فعال. وقد احتل البعد التنظيمي الذي يؤكد على أهمية الهياكل التنظيمية الماسبة المرتبة الأعلى بين الأبعاد الثلاثة، ما ومناسب يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، ما يحكس القدرات التكنولوجية المتقدمة للجامعة. كما اتفق عكس القدرات التكنولوجية المتقدمة للجامعة. كما اتفق عالما معنان المور الحاسم الذي تلعبه التكنولوجيا، مما ومناسب يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، هناك اعتراف مشترك بالدور الحاسم الذي تلعبه التكنولوجيا، ما ومناسب يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، ما يتكنولوجية المتقدمة للجامعة. كما اتفق معالة في التطور والنمو الإيجاي للجامعة.

* التوصيات

١- إرسال مجموعة من الموظفين الاداريين والأكاديميين إلى جامعات مرموقة ذات خبرة عالية في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ وذلك لاكتساب الخبرة اللازمة للحصول على أفضل النتائج من اجل تطوير هذا المنهج.

٢- الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا، مع التركيز على استخدام الذكاء الاصطناعي، الذي له أثر عميق في إعادة هندسة العمليات الإدارية، بما يعود بالنفع على الجامعة ككل. ٣- تعزيز الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين من خلال اشراكهم في التخطيط واتخاذ القرار واطلاعهم على كل ما هو جديد فيما يخص التغيير القادم ٤ - تفعيل العاملين جميعهم من خلال توزيع العمل والمهام وفق الاختصاص وضمان الاستقرار الوظيفي لهم ٥- التعرف على آراء العاملين حول عملية الهندرة والأخذ بما، وتعزيز مبدأ الرأي والرأي الاخر واقناعهم بما حتى يقوموا بدورهم على أكمل وجه ٦ – تثقيف العاملين في المستويات جميعها داخل الجامعة بعملية الهندرة وإطلاعهم على نتائجها. ٧- تدريب وتنمية الكادر البشري بشكل يتماشى مع التطور التكنولوجي. * المراجع أولاً- المراجع العربية أبو عيشة، محمود (2022) .واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (١٤): ٧٠-٩٨. برباخ، رابح (٢٠١٩)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة إجراءات العمل بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بالمسيلة، مجلة الإبداع

الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد ١٠، العدد ٢، ص ٣٩٦–٤١٠.

- جامعة الاستقلال. (بدون تاريخ). مأخوذ من. (/https://alistiqlal.edu.ps).
- حديدان، صابرينة؛ وخالد، أسماء (٢٠٢١)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة): قراءة مفاهيمية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، العدد ٥، ص ٤٢-٧٥
- خوالدة، وفاء محمد .(2019) أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الدعجة، محمد (2021) .أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي: التعلّم الريادي متّغير معدل – دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- السالم، مؤيد (2002) .تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، (ط١) ، أربد: دار عالم الكتاب الحديث.
- العتيبي، سعد، والحمالي، راشد (٢٠٠٤)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام: عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- عساف، محمود (٢٠١٧)، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد العاشر، العدد ٣٠، ص ٢٠٤ – ٢٢٤
- علوان، رمزي (2022) .المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة عينية من المؤسسات على مستوى ولاية خنشلة، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، الجزائر.
- قاسم، إسماعيل (2009) .تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة "دراسة حالة :الجامعة الإسلامية -غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- معيتيق، مصطفى (٢٠١٨)، إعادة هندسة العمليات الإدارية كنهج لتطوير إدارة جامعة مصراتة: كلية التربية نموذجا، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، المجلد الأول، العدد ١١، ص ٣٢٩-٣١٠.
- وحدة الجودة الإدارية، (٢٠٠٩). دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

الهندرة.

ثانيا- المراجع الاجنبية

Abu Eisha, M. (2022). The Reality of Re-engineering Administrative

- Al-Otaibi, S. (2002), The Development of Administrative Thought and Activities, (1st edition), Amman: Al-Hamid Library House.
- Al-Salem, M. (2002), Organization of organizations: a study in the development of organizational thought during a hundred years, (1st edition), Irbid: Dar Alam Al-Kitab Al-Hadith.
- Alwan, R. (2022). Modern approaches to organizational change and their role in improving the performance of human resources – an in-kind study of institutions at the level of the wilaya of Khenchela PhD thesis, University of Larbi Ben M'hidi – Oum El Bouaghi, Algeria
- Khalaf, Y., Hammadi, A., & Hussein
 W. (2019). Human resources engineering and its impact on developing employees' performance, an applied study in

Processes in Palestine and Gaza Private Universities from the Point of View of Academics and Administrators in them, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 6(14): 70–98.

- Al-Daja, M. (2021). The Impact of Human Resources Reengineering on Organizational Revivalization: Entrepreneurial Learning is a Modified Variable – A Field Study on Travel and Tourism Companies in the Capital Amman, Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
- I. (2018).Developing Al-Dami. training processes for school principals of the first cycle of education in basic Fayoum Governorate in light of the approach re-engineering to administrative processes, Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, (10, p3): 209–252.

Thesis, Islamic University, Palestine.

- Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2016). Enhancing the use of decision support systems for reengineering of operations and business: Applied study on the Palestinian universities. Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/SSRN.2 814456
- Abusamra, A. (2023). Why do we need to reform higher education management in Palestine? Journal of Higher Education Theory and Practice, 23(5). https://doi.org/10.33423/jhetp.v 23i5.5926.
- Ahmed, A. T., & Ba Ahmed, J. J. Re-engineering of (2023).administrative operations in improving total quality management - A case study of General Company for the Electrical Electronic and

the Iraqi carpet factory in Baghdad, Al-Danair Magazine, (17): 389-418.

- Khawaldeh, W. (2019), The Impact of Human Resources Re– Engineering Operations on the Performance of Employees in Jordanian Telecommunications Companies, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al al–Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Management Q. (2009), Student Fund Department Operations Guide before the Application of Administrative Process Reengineering.
- Qasim, I. (2009), Improving the Quality of Service in Palestinian Universities through Reengineering Administrative Processes "Al-Hindra", Case Study: The Islamic University of Gaza, Unpublished Master's

process reengineering and organizational culture. Applied System Innovation, 5(4), 66. https://doi.org/10.3390/asi50400 66

- Aljazzi, H., Fetais, G. M., Abdella, K.
 N., Al-Khalifa, A. M., &
 Hamouda, A. (2022). Business process re-engineering: A literature review-based analysis of implementation measures. Information, 13(4), 185.
- Arisyudith, Y., & Ruiz, R. (2018). Gestión de la gerencia tecnológica en la administración pública. Scientific, 3(10), 218-231.

https://doi.org/10.58564/easj.1.2 .2022.1

Bannaga, T. E.-Z., El-Rusheed, H.
M., Adil, M. D., & Saad, S. M.
A. (2021). Practicability of application of re-engineering the administrative processes at colleges of education in

Industries – Baghdad / Al-Waziriyah. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 13(02), 444– 455.

https://doi.org/10.37648/ijrssh.v 13i02.035.

- Al Shobaki, M. J. (2016). The impact of the use of decision support systems in the re-engineering of Palestinian universities in the Gaza Strip]. Research Papers in Economics.
- Al Shobaki, M. J., & Abu–Naser, S. S. (2017). Studying the reality of applying re–engineering of operations and business in the Palestinian universities in Gaza Strip: Al–Azhar University in Gaza as a model. Research Papers in Economics.
- Aljazzi, H., Fetais, G. M., Abdella, K. N., Al-Khalifa, A. M., & Hamouda, A. (2022). Modeling the relationship between business

واقع الهندرة في جامعة الاستقلال للعام اللراسي ٢٠٢٢ من وجهة نظر العاملين

Conference on Information Management and Computer Science, 440–445. , https://doi.org/10.1109/icimcis6 0089.2023.10348978.

Choudhary, R., & Riaz, N. (2023). A business process re-engineering approach to transform business process simulation to BPMN model. PLOS ONE, 18(3), e0277217.

https://doi.org/10.1371/journal. pone.0277217

- El-Dalahmeh, S. (2019). The effect of re-engineering of administrative in achieving processes the competitive advantage of sustainable in five-star hotels in Jordan: Field study. Asian Journal of Finance and Accounting, 96-110. 11(1). https://doi.org/10.5296/ajfa.v11i 1.14353.
- El-Zubair, T., El-Rusheed, H., Mohammed, A., Dafalla, A., &

universities in Arab-majority countries. International Education Studies, 14(5), 87–94. https://doi.org/10.5539/IES.V14 N5P87.

- Battilani, C., Galli, G., Arecco, S., Casarino, B., Granero, A., Lavagna, K., Varna, R., Ventura, M., Revetria, R., & Damiani, L. (2022). Business process reengineering in public administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. Sustainable Futures, 4, 100065. https://doi.org/10.1016/j.sftr.202 2.100065.
- Catursari, M., Antoni, D., Tolentino,
 R. E., Tjahjanto, I. S., Pratiwi,
 M. P., & Marcelina, D. (2023).
 Re-engineering public services
 business process of Population
 and Civil Registration Agency at
 Central Bangka Regency.
 Proceedings of the International

Corporation: A Manifesto for Business Revolution), Harper Business, New York, NY.

- Hnylianska, O. (2022). Rethinking the business process through reengineering. Visnik Harkivs'kogo nacional'nogo universitetu imeni V.N. Karazina, 84–90. https://doi.org/10.26565/2311– 2379–2022–103–10.
- https://doi.org/10.29394/SCIENTIFIC .ISSN.2542-

2987.2018.3.10.11.218-231.

Hutsaliuk, O., Y., Bondar, & R. Tsaturian. (2023).Peculiarities of forming a system of reengineering business processes of enterprises using technologies. digital Economising visnik Donbasu, 2(72)-40-47. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023.

Alqarni, S. (2021). Practicability of application of re-engineering the administrative processes at colleges of education in universities in Arab-majority countries. International Education Studies, 14(5), 87-94. https://doi.org/10.5539/ies.v14n 5p87

- Fajar, F., Suharso, W., & Ilyas, N. (2024). Business process reengineering (BPR) pada perusahaan PDAM Kabupaten Mojokerto untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Jurnal Repositor, 2(5). https://doi.org/10.22219/reposit or.v2i5.30629
- Gutterman, A. S. (2023). Organizational structure. Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.454 5832.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993): (Reengineering the

https://doi.org/10.62704/10057/ 24918.

- Khashman, A. (2019). The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance: The Mediating Role of Information and Communications Technology, International Journal of Business and Management, 14(9): 132– 149.
- Koldas, U., & Cıraklı, M. (2019). National prospects and regional challenges for internationalization of the Palestinian higher education: On the margins of globalization. In Globalization and Internationalization in Higher Education 65-81). (pp. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5231-4.CH005
- Mahmood, B. R., & Al-Fawaeer, M. (2019). An investigation into the relationship between business

- Ismail, S., Al, A., & Daoor, D. (2021). Introduction of BIM in engineering curriculum: Student perspectives from Gaza Strip's universities. Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/SSRN.3 802331.
- Jabar, A., & AlObody, K. (2022). The of role re-engineering administrative processes in the enhancing competitive advantage of human resources: An exploratory study in the Social Protection Authority (one of the formations of the Ministry of Labor and Social Affairs in Iraq Baghdad). https://doi.org/10.3390/info1304 0185
- Kanan, M. (2022). Enhancing an organization's output through re-engineering of administrative processes. Journal Name, 14-23.

- Puspita, F. C., & Suwardi, U. (2022).
 Analysis of business process reengineering in administrative service in Ngebel Sub District Office of Ponorogo Regency of East Java Province, Indonesia.
 International Journal of Scientific Research and Management, 10(10), 1269–1276. 1276.
 https://doi.org/10.18535/ijsrm/v 10i10.sh05.
- Radwan, M., Abu Mwais, M., Arqawi, S. M., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2020). Decision support systems and their information relationship to **Re-engineering** technology: academic and administrative systems in Palestinian higher education institutions. International Journal of Supply Chain Management, 9(6), 88-101.
- Rinaldi, M., Montanari, R., & Bottani, E. (2015). Improving the

processes re-engineering (BPR) and employees' performance. Review of Applied Socio-Economic Research, 17(1), 5-17.

- Perez, Z. (2022). The reality of business process reengineering at Palestine Private University and Gaza Private University from the point of view of academics and administrators in both universities. Magallat al-'ulūm al-iqtiṣādiyyat wa-al-idāriyyat wa-al-qānūniyyat, 6(7), 1-28. https://doi.org/10.26389/ajsrp.d 170821
- Α. Popov, G. (2022).Quality management and business processes in the concept of technological re-engineering. Энергосбережение, энергетика, энергоаудит, 46-57. https://doi.org/10.20998/2313-
 - 8890.2022.03.05.

Journal of Academic Research in Business & Social Sciences. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v 13-i12/20104.

- Efficiency of Public Administrations through Business Process Reengineering and Simulation: A Case Study, Business Process Management Journal, (2) 21: 419–462.
- Shinde, S., Aher, D., & Patil, M. (2023). Human resource management. HRM Journal. https://doi.org/10.59646/hrm/09 6.
- Suliman, A., El Talla, A. Μ., FarajAllah, S. S., Abu-Naser, M. J., & Al Shobaki, M. J. (2018). The reality of university performance according to the of excellence models in Palestinian universities. Social Science Research Network.
- Tasneem, H., Al-Hattab, W.,
 Mohammed, A., & Khashman,
 M. (2023). Business process reengineering and its impact on business intelligence at Jordanian commercial banks. International