

واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

إعداد: د. انعام عبد القادر الدرويش

عضو هيئة تعليمية - كلية التربية - جامعة حماة

الملخص

هدف البحث إلى تعرّف واقع تطبيق الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة حماة، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانتي الهندرة والميزة التنافسية تعزى لمتغير تخصص الكلية، وتكونت عينة البحث من (147) عضو هيئة تعليمية في جامعة حماة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للبحث وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث:

- 1- بلغ واقع الهندرة في جامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04)، ونسبة مئوية (60.08%).
- 2- بلغ مستوى الميزة التنافسية لجامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية أفراد عينة البحث درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.11) ونسبة مئوية (62.2%).
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الهندرة في جامعة حماة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الهندرة تعزى لمتغير تخصص الكلية (كليات علمية - كليات نظرية).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير تخصص الكلية (كليات علمية - كليات نظرية).

الكلمات المفتاحية: الهندرة - الميزة التنافسية - الجامعة - أعضاء الهيئة التعليمية.

The Reality of Reengineering at Hama University and its Relationship to Achieving Competitive Advantage from the Perspective of the Academic Staff

Prepared by: : Dr. Anaam Abdel Qader Al-Darwish

**Member of the Technical Committee - Faculty of Education -
University of Hama**

The research aimed to identify the reality of reengineering implementation at Hama University and its relationship to achieving competitive advantage from the perspective of the academic staff in the faculties at Hama University, as well as to identify differences between the average responses of the research sample on the reengineering and competitive advantage questionnaires attributable to the variable of faculty specialization. The research sample consisted of (147) faculty members at a university. The study used the descriptive correlational approach, and the questionnaire was used as a research tool. Among the most prominent findings of the research were:

- 1-From the perspective of members of the academic staff, the state of reengineering at Hama University was considered moderate, with a mean score of (3.04) and a percentage of (60.08%).
- 2-From the perspective of members of the academic staff in the research sample, the competitive advantage of Hama University was considered moderate, with a mean score of (3.11) and a percentage of (62.2%).
- 3-There is a statistically significant relationship between the reality of reengineering at Hama University and achieving competitive advantage from the point of view of the research sample
- 4-There were no statistically significant differences between the average responses of the research sample members of the academic staff on the reengineering reality questionnaire that might attributed to the college specialization variable (scientific faculties - theoretical ones).
- 5-There were no statistically significant differences between the average responses of the research sample members on the competitive advantage

questionnaire that might attributed to the faculty specialization variable (scientific faculties - theoretical ones).

Key words: Reengineering - Competitive Advantage - University - Academic Staff.

المقدمة

يتميز هذا العصر بالسرعة الهائلة في التقدم العلمي والتقني إذ تواجه المؤسسات التعليمية في ظل هذا التقدم عدداً كبيراً من المتغيرات التي تدعوها إلى التفكير في مستقبلها والعمل الجاد للاستجابة والتكيف وتحقيق التقدم، لاسيما في ظل بيئة تتسم بالتغيير السريع حتى أصبح لزاماً عليها تبني استراتيجيات حديثة ومداخل تطويرية تمكنها من البقاء. وتأتي الجامعة في مقدمة المؤسسات التعليمية متأثرة بهذه المتغيرات، كونها تمد كافة المؤسسات بالكوادر الفنية والإدارية لما لها من دور هام في تطوير وتقديم المجتمع، فهي الأساس لأي تغيير تتموي في المجتمع، كما أنها تسهم في تطوير الإنسان بفكره وقيمه ومهاراته، ليصبح مورداً بشرياً مبدعاً ومفكراً.

وانطلاقاً من أهمية الجامعة ودورها في تنمية المجتمع، تزايد الاهتمام بها من خلال " الدعوة لتبنيها أساليب إدارة تربوية حديثة كأسلوب الهندرة الذي يركز على إحداث تغييرات جوهرية في الجامعة من أجل تعزيز مكانتها وجعلها قادرة على المنافسة والبقاء لمواكبة التغييرات الحاصلة" (الدجاني، 2013، 319).

لذا تحاول الجامعة الاستفادة من التغييرات الحاصلة واستثمارها من أجل الارتقاء بالعاملين فيها والسعي لتحقيق الكفاءة العالية في أدائها، باعتبارها صانعة الكوادر التي تخطط للتنمية وتقودها، والعقل المفكر الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ومن هنا كان من اللازم تعهد الجامعة للتغيير المستمر في جميع استراتيجياتها حتى

تكون قادرة على مواجهة تحديات المنافسة سواءً على المستوى المحلي أو العالمي، فالجامعة مصدر مهم للتنافسية بسبب دورها في التحسّن الصناعي وتوليد القيمة المضافة فلكي يكون الاقتصاد إنتاجياً تنافسياً لابد من وجود نظام تعليم عال قوي وفعال يتميز بالجودة بهدف بناء قاعدة رأس مال بشري متميز يسعى إلى الازدهار، وبالتالي أصبحت الجامعة ملزمة بإجراء تغييرات جذرية في أدوارها التعليمية والبحثية والمجتمعية لتصبح قادرة على مواجهة تحديات عصر العولمة والمنافسة والوصول إلى أفضل المخرجات التي تتناسب مع معايير الجودة العالمية واحتياجات سوق العمل .

1-مشكلة البحث

تشهد الجامعات في العصر الحديث تحديات متزايدة ناتجة عن التغييرات التكنولوجية المتسارعة وارتفاع مستوى المنافسة بين الجامعات، وارتفاع توقعات المستفيدين من خدمات الجامعة سواء أكانت تعليمية أو إدارية، وفي ظل هذه التحديات لم يعد بالإمكان اعتماد الجامعة على الأساليب الإدارية التقليدية، بل لا بد لها من تبني أساليب إدارية حديثة تتيح للجامعة إعادة التفكير الجذري في إجراءات العمل، مما يضمن تقديم خدمات تعليمية وإدارية عالية الجودة، وتعد الهندرة إحدى المداخل الإدارية التي تركز على إعادة تصميم العمليات بطريقة شاملة بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الوقت والتكلفة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات منها دراسة (أبو مايله، 2014، 148) التي بينت "ضرورة اعتماد مدخل الهندرة في الجامعة لأن التغيير والانتقال لأساليب إدارية حديثة من شأنه أن يمكن الجامعة من مواجهة المشكلات ويساعدها على المنافسة والبقاء"

رغم أهمية الهندرة إلا أن تطبيقها في الجامعة ما يزال يواجه العديد من التحديات مثل نقص الكفاءات المؤهلة لتطبيقه، أو المركزية الإدارية في اتخاذ القرار. هذا ما بينته ورقة عمل وزارة التعليم العالي لتطوير العمل الإداري حيث جاء فيها "أن الجامعة تعاني من الترهل الإداري والروتين، والبيروقراطية في أداء العاملين لواجباتهم الوظيفية الأمر الذي قد يسبب قصور في الأداء والإنتاجية" (وزارة التعليم العالي، 2016، 3)، كما أشارت دراسة (الدرويش، 2018) أن هناك صعوبات تعيق الجامعة في مواكبتها لمتطلبات العصر والقيام بدورها في عملية التنمية تتمثل في اعتماد أسلوب التخطيط التقليدي وبيروقراطية الإدارة ومركزيتها، الأمر الذي قد يؤثر على مستوى أداء الجامعة ويعيق تطورها.

وفي ظل الأوضاع التي تعاشها الجامعة حالياً، أصبحت بحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة لمواكبة التطورات السريعة لمواجهة الأزمات المستقبلية، ولتطوير أدائها لتصل إلى مستوى تنافس فيه الجامعات الأخرى، الأمر الذي يستوجب عليها إعادة النظر في سياساتها وخططها وبرامجها ، وعليه تنبثق مشكلة الدراسة في تعرّف واقع تطبيق الهندرة في الجامعة وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية وبذلك تكون مشكلة البحث متمثلة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها؟

2-أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الآتي:

2-1-أهمية تطبيق الهندرة في الجامعة كونها تعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تعمل على التخلص من الروتين وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى السرعة في العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة لتناسب مستجدات العصر ومتطلباته.

2-2-أهمية الميزة التنافسية إذ تمكّن الجامعة من تعزيز قدرتها على جذب الطلبة ورفع جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية، وبناء سمعة مؤسسية تعزز حضورها في التصنيفات المحلية والدولية.

2-3-قد تفيد نتائج هذا البحث في تزويد المسؤولين في إدارة الجامعة بأساليب إدارية جديدة تسهم في تحسين عمل الجامعة مستقبلاً.

2-4-قد تسهم نتائج البحث الحالي في توجيه أنظار الباحثين لإجراء دراسات حول مجالات أخرى للهندرة لم يتم دراستها في هذا البحث ولمراحل تعليمية مختلفة.

3-أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

3-1-الكشف عن واقع تطبيق الهندرة في جامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة.

3-2-الكشف عن درجة تحقيق الميزة التنافسية لجامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة.

3-3-الكشف عن العلاقة بين واقع تطبيق الهندرة في جامعة حماة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

3-4-الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الهندرة تعزى لتخصص الكلية.

3-5- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لتخصص الكلية.

4-أسئلة البحث: يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

4-1-ما واقع تطبيق الهندرة في جامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة؟
4-2-ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لجامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة؟

4-3-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الهندرة في جامعة حماة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

4-4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الهندرة تعزى لتخصص الكلية؟

4-5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لتخصص الكلية؟

5-متغيرات البحث وتشمل المتغيرات الآتية:

5-1-المتغيرات المستقلة وتشمل واقع الهندرة من حيث (المجال الإداري، والهيكلية، والتكنولوجية، والسياسات والأنظمة).

5-2- المتغيرات الديمغرافية: وتشمل متغير تخصص الكلية وله مستويان هما (كليات علمية - كليات نظرية).

5-3-المتغيرات التابعة وتشمل إجابات أفراد عينة البحث على استبانتي واقع الهندرة والميزة التنافسية.

6-فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0,05) وفقاً للآتي:

6-1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الهندرة في جامعة حماة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

6-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الهندرة تعزى لمتغير تخصص الكلية.

6-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير تخصص الكلية.

7- المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة

الهندرة (Reengineering) (اصطلاحاً): "هي كلمة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي ترجمة للمصطلح Business Process Reengineering والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ويعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة" (السلطان، 2001، 63).

ويقصد بها أيضاً: : أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المؤسسة، من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية، والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات السائدة في المؤسسة بشكل غير تقليدي" (عامر وقنديل، 2010، 318).

الهندرة (Reengineering) (إجرائياً): هي العملية التي تهدف لإحداث تغييرات جذرية في المجال الإداري والهيكلية والتكنولوجيا والسياسات والأنظمة الموجودة في الجامعة، وتقاس بالدرجة التي تعكسها تقديرات أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الميزة التنافسية (Competitive Advantage) (اصطلاحاً): هي "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة" (عبد الغفور، 2015، 49).

الميزة التنافسية (Competitive Advantage) (إجرائياً): قدرة الجامعة على تحقيق التفوق والتميز عن الجامعات الأخرى المنافسة لها وتقاس بالدرجة التي تعكسها تقديرات أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الجامعة (University) (اصطلاحاً): "هي مؤسسة تعليم عال تعنى بتقديم البرامج الأكاديمية المتخصصة من مختلف التخصصات العلمية والإنسانية، وتسهم في إنتاج المعرفة ونشرها من خلال التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع" (الجبوشي، الشماس، 2011، 206).

الجامعة (University) (إجرائياً): هي المؤسسة التعليمية التي تهدف إلى توفير بيئة تعليمية بهدف تنمية قدرات الطلبة، وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة لخدمة المجتمع. أعضاء الهيئة التعليمية (**Academic Staff**) (اصطلاحاً): " هم مجموعة الأكاديميين المتخصصين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، والذين تتلخص مهامهم في التدريس، وإجراء البحوث العلمية، والإشراف الأكاديمي، والمشاركة في خدمة المجتمع" (الدرويش، 2018، 14). أعضاء الهيئة التعليمية (**Academic Staff**) (إجرائياً): هم الأكاديميون العاملون في جامعة حماة من مختلف الرتب الأكاديمية، والتخصصات، والذين يشاركون في العملية التعليمية، والبحث العلمي.

8-دراسات سابقة

8-1-دراسات عربية

-دراسة علي (2012)

ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل الهندرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية
في الجامعة

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة اللاذقية وفق مدخل الهندرة من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التعليمية، والتعرف إلى الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (الكلية، نوع العمل، الخبرة الوظيفية) بلغت عينة البحث (380) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بجامعة اللاذقية استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1-درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل الهندرة في الجامعة بلغت درجة منخفضة .

2-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في استخدام الهندرة تبعاً لمتغير الخبرة.

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في استخدام الهندرة تبعاً للمتغيرات (الكلية، نوع العمل) وذلك لصالح الكليات العلمية، ونوع العمل الإداري.

-دراسة الشريف (2014)

واقع استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته برضاهم الوظيفي

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته برضاهم الوظيفي، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المرتبة الأكاديمية، طبيعة التخصص والمؤهل العلمي). استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (273) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس، وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

- 1- بلغ مستوى استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، كما بلغ مستوى الرضا الوظيفي أيضاً درجة متوسطة.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ودرجة رضاهم الوظيفي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، والمرتبة الأكاديمية، وطبيعة التخصص) لصالح الذكور، وبالنسبة لمتغير سنوات الخدمة لصالح أصحاب سنوات الخدمة من (5-10 سنوات)، وبالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة الأستاذ، وبتغير طبيعة التخصص لصالح تخصص العلوم الطبيعية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-دراسة (محمود، 2016)

واقع الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج- دراسة استكشافية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج، تكونت عينة الدراسة من (132) موظفاً من موظفي مكاتب الكليات بالجامعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود وعي لدى الموظفين بمكاتب الكليات بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن

هناك قصور في فهم مدخل الهندرة، لذلك أوصت الدراسة بتعزيز مفهوم الهندرة لدى موظفي الجامعة، واستخدام تقنيات المعلومات في إعادة تصميم جميع العمليات الإدارية.

دراسة (الدرويش، كشيك، 2021)

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة

هدفت الدراسة إلى تعرف متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (التخصص الأكاديمي - سنوات الخبرة)، حيث تكونت عينة الدراسة من (75) عضو هيئة تعليمية في جامعة حماة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- بلغت درجة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية أفراد عينة الدراسة درجة كبيرة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات الميزة التنافسية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (كليات علمية - كليات نظرية).

8-2-دراسات أجنبية

-دراسة أحمد وزيريا (Ahmed & Zeria, 2011)

هندسة العمليات الإدارية : العوامل الحاسمة في التعليم العالي

Business Process Reengineering: Critical Factors in Higher Education

هدفت الدراسة فحص العوامل الحاسمة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي في ماليزيا، وقد تمت الدراسة التجريبية على ثلاث مؤسسات للتعليم العالي في ماليزيا؛ حيث طبقت إعادة هندسة العمليات، وقد اعتمد الباحثون في الحصول على معلوماتهم على مقابلات مفتوحة للإدارة العليا في هذه الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد سبعة عوامل وحاسمة لهندسة العمليات الإدارية وهي: العمل بروح الفريق الواحد، نظام الإدارة النوعي ونظام المكافآت

المرضية؛ الإدارة الفاعلة للتغيير، قلة البيروقراطية والتشاركية؛ نظام تكنولوجيا المعلومات، إدارة المشاريع الفاعلة، كفاية المصادر المالية.

-دراسة سيهااتو وسابين (Sibhato&Singh,2012)

تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية

Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions

هدفت الدراسة تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وكشف الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وكذلك الكشف عن العوامل المؤدية إلى نجاح أو فشل تطبيق هندسة العمليات الإدارية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (160) عضو هيئة تدريسية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكذلك المقابلة مع عدد من أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أداء مؤسسات التعليم العالي غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وتقدم هذه المؤسسات كان منخفضاً، وأوضحت النتائج أيضاً أن أهم عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هو تقييم التقدم، ومن العوامل المؤثرة سلباً على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كانت (عدم تدريب العاملين، الإدارة المحبطة، تردد الإدارة في تمويل استراتيجية (الهندرة)، عجز تكنولوجيا المعلومات الموجودة في مؤسسات التعليم العالي لدعم متطلبات استراتيجية (الهندرة)).

-دراسة إيزيم وأوبي (Ibezim&Obi,2013)

إعادة هندسة التعليم الجامعي خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية: الخبرة النيجيرية

Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience

هدفت الدراسة التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الاستراتيجية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (330) مدير معلومات في الجامعات في نيجيريا، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، كشفت نتائج الدراسة أنه بالرغم من الاستثمارات

في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات في (التدريس/التعليم، والبحث، وإدارة الجامعة) لم يتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

8-3-التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الهندرة، يُلاحظ أن هذه الدراسات لم تهتم بشكل مباشر بدراسة العلاقة بين الهندرة والميزة التنافسية، إذ اهتم البعض منها في دراسة الهندرة من جوانب متعددة مثل دراسة (الشريف،2014) التي تناولت واقع استخدام الهندرة وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي، ودراسة (علي،2012) التي تناولت ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل الهندرة، ودراسة إيزيم وأوبي (Ibezim&Obi,2013) التي تناولت إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية، ودراسة سيهاتو وسابن (Sibhato&Singh,2012) التي تناولت تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري والاستفادة من منهجية الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث الحالي، وتصميم الأداة، وتفسير وتحليل نتائج البحث.

9-الإطار النظري

9-1- مفهوم الهندرة : ظهر مفهوم الهندرة في بداية التسعينات عندما أطلق الكاتبان مايكل هامر وجيمس شامبي (Michael Hammer and James Champy) الهندرة كعنوان لكتابهما (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات، إضافة إلى دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد(العتيبي والحمامي،2004، 6).

وأطلق عليها الكثير من المسميات منها : إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهندسة تغيير لعمليات الأعمال، وإعادة البناء، وعرفها (هامروشامبي، 1995، 19) (Hummer and Champy) بأنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"

كما عرّفها دانفنبورت وشورت (Danvenport and Short) بأنها: "تحليل وتصميم سير العمل والعمليات بين المنظمات" نقلاً عن (Caldas,2012,8).

فالهندرة مصطلح غريب يعني باختصار تحليل وفحص وتعديل أي إجراء أو عملية إدارية وفق مبادئ وطرائق لتحقيق هدفين رئيسيين هما: رضا الزبون، وتقليل أو مسح أي إجراء أو عملية إضافية لا تضيف للعمل أي صفة ذات قيمة (الحسناوي، 2006، 130).

كما عرفها (سوليم، 2004، 100) بأنها: " فلسفة إدارية تقوم على نبذ المفاهيم والقواعد التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها والبحث عن مفاهيم جديدة تتناسب مع العصر وتهدف إلى تحقيق تطوير جوهري في أداء إدارة المدرسة الثانوية للوصول إلى أفضل مستويات الأداء.

يتضح مما سبق أن الهندرة تقوم على البدء من جديد والتخلي التام عن إجراءات الأعمال التقليدية غير المجدية، وترك العمل بالطرائق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، والتفكير على نحو جديد في كيفية تقديم الخدمات لتلبية احتياجات المستفيدين.

9-2- مبررات استخدام الهندرة في الجامعة

من مبررات استخدام الهندرة في التعليم التدهور الحاصل في مستوى بعض الجامعات وتدنى مستوى المنتج التعليمي، مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يؤكد الحاجة إلى تغيير جذري ومستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة وعدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء بالإضافة إلى تخلف الهياكل الإدارية والمالية بالأقسام والكليات، تخلف المناهج الدراسية عن مواكبة المتغيرات العالمية والتكنولوجية الهائلة (البوهي، 2011، 26).

كما حدد (أحمد، 2002، 14) مبررات لتطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية:

2-1- ما يتعلق بالكفاءة الإدارية: ندرة اتخاذ القرار، وقلة المشاركة في صنعه، غياب التعاون بين أفراد المجتمع التعليمي، وتعقيد إجراءات سير العمل.

2-2- ما يتعلق بجودة العملية التعليمية: تغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة، وسوء استثمار الموارد البشرية والموارد المالية الموجودة.

2-3- ما يتعلق بالقدرة المتدنية للمؤسسات التعليمية في إعداد خريجها بما يناسب متطلبات سوق العمل، ومردّه إلى نظم معلومات غير دقيقة للإحصاءات المجتمعية والإحصاءات التربوية وسوء توزيع المعلومات بين كافة التنظيمات الإدارية.

2-4- ما يتعلق بالتوجهات المستقبلية: عدم وضوح رسالة هذه المؤسسات لدى القائمين عليها والعاملين بها، وغيابها عن حساب القيادات العليا.

يتضح مما سبق أن أسس الازمة لتطبيق الهندرة في الجامعة أن تكون القرارات فيها فعالة ومستقلة تتخذ بعيداً عن الممارسات البيروقراطية، وتوزيع الصلاحيات بالإضافة للتغيير الجذري في الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة، وتوفير التكنولوجيا حيث إن طبيعة العمل في الجامعة تتطلب وجود سرعة في نقل البيانات مما يحتاج إلى شبكات متطورة.

9-3- الميزة التنافسية

عُرفت الميزة التنافسية: بأنها " قدرة المنظمة على صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها بحيث تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في النشاط نفسه" (بريش، 2013، 64).

ويرى (السكر، 2013، 12) بأنها: " خاصية أو مجموعة خصائص تفوق المؤسسة وتفرد بها، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من مخرجات متميزة". وتعرف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي: "بأنها مجموعة المزايا التي تنتهجها الجامعة كالتوجه الاستراتيجي والاهتمام بالعنصر البشري والتحسين المستمر والكفاءة المتميزة والتغيير التكنولوجي والتي تُكسب الجامعة المقدرة على مواجهة حدة المنافسة في المجتمع" (الغامدي، 2014، 12).

9-4- الهندرة والميزة التنافسية : إن للهندرة دوراً جوهرياً في تحسين عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة فضلاً عن تحسين مستوى التركيز على الزبون وتحسين مرونة الهياكل التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء الكلي، فمن أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد من وجود موارد متميزة لدى المؤسسة كي تستطيع المنافسة بها ويجب أن تتحلى هذه الموارد بصفات تميزها عما يمتلكه المنافسون من حيث الندرة والقيمة وصعوبة التقليد وبعد نوافر هذه الموارد يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لأجل طويل (فيروز، 2014، 104).

يتضح مما سبق أن تطبيق الهندرة في الجامعة يمكن أن يحقق نتائج إيجابية مثل : سرعة إنجاز العمليات وتوفير الوقت والجهد إن مثل هذه النتائج ترتبط بتحقيق الميزة التنافسية للجامعة

من خلال متابعة الجامعة للتحسين المستمر على العمليات بإعادة هندستها بشكل مستمر حتى تضمن تخفيف الإجراءات وبقائها في القمة

10- **منهج البحث:** اقتضت طبيعة البحث الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لأنه المنهج المناسب لتحديد العلاقة بين واقع الهندرة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة حماة، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة واقع الهندرة واستبانة درجة الميزة التنافسية بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الجانب، ومن ثم جمعت البيانات من أفراد عينة البحث وتم وصفها وتحليلها من خلال العمليات الإحصائية المناسبة وبعد ذلك نُوقشت وفُسرَت في ضوء الأدب النظري السابق والواقع الميداني المُلاحظ.

11- **مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التعليمية في كليات (الطب البيطري، الزراعة، التربية، والآداب) في جامعة حماة والبالغ عددهم (232) عضواً حسب إحصائيات مديرية شؤون العاملين في جامعة حماة للعام الدراسي (2024-2025)، وهو العام الذي طُبِق فيه البحث، ولتحقيق أهداف البحث سحبت عينة عشوائية بسيطة بلغت (147)، بنسبة (63.36%)¹ من أفراد المجتمع الأصلي، والجدول الآتي يوضح خصائص مجتمع البحث وعينته.

جدول (1) خصائص أفراد مجتمع البحث وعينته

النسبة من العينة	عدد العينة	المجتمع الأصلي	المتغير	
67.35%	99	163	كليات علمية	تخصص الكلية
32.65%	48	69	كليات نظرية	
100%	147	232	المجموع	

12- **حدود البحث:** وتشمل:

1-12- **الحدود البشرية:** تمثلت بجميع أعضاء الهيئة التعليمية في كليات (الطب البيطري، الزراعة، التربية، الآداب) في جامعة حماة

¹ تم حساب النسبة المئوية من خلال: $60.36\% = 232/100 * 147$

12-2-الحدود المكانية: تمثلت في كليات (الطب البيطري، الزراعة، التربية، الآداب) في جامعة حماة

12-3-الحدود الزمانية: طبق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي(2024-2025)

12-4-الحدود العلمية: تناولت واقع الهندرة من حيث (المجال الإداري، والهيكلية، والتكنولوجيا، والسياسات والأنظمة) وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

13-أدوات البحث وخصائصها السيكمترية:

13-1-استبانة الهندرة: لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد استبانة واقع تطبيق الهندرة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة (الشريف،2014)، ودراسة (محمود، 2016) وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (32) بنداً، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً ، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ودراسة الخصائص السيكمترية (الصدق - الثبات) للاستبانة واقع الهندرة تم تطبيق هذه الاستبانة على عينة بلغت (30) عضو هيئة تعليمية في جامعة حماة وهي من خارج أفراد العينة الأساسية للبحث، وفق الآتي:

13-1-1-صدق استبانة الهندرة: اعتمدت الباحثة في دراستها لصدق استبانة الهندرة على الطرائق الآتية وهي:

-صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة حماة، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية، وبلغ المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (32) بنداً.

جدول(2) يوضح العبارات التي تم تعديلها في استبانة الهندرة في ضوء آراء السادة المحكمين

العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
تعتمد على دمج كافة المهام في مهمة واحدة	تعمل على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة
تتخلص من الإجراءات الروتينية	تعمل على إعادة التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين القديم

توزيع العاملين على مجموعات عمل	تنظيم العاملين في الجامعة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضاؤها تسييرها بأنفسهم
تحدد هيكل تنظيمي يتناسب مع تطبيق الهندرة	تقوم بإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي ليكون ملائم لاحتياجات الهندرة
يوجد شبكة اتصال وانترنت في الجامعة	توفر شبكات اتصال داخلية وخارجية بين جميع الإدارات لتسريع العمل
عند تطبيق الهندرة يتم تحديث التكنولوجيا للمساعدة في عملية التغيير	يتم تحديث أجهزة التكنولوجيا بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الهندرة

-**صدق الاتساق الداخلي** : للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بتطبيق استبانة واقع الهندرة على عينة السيكومترية بلغت (30) عضو هيئة تعليمية في جامعة حماة، من خارج أفراد عينة البحث، وقامت بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية له، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدولين (3)، (4)

جدول (3) معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات استبانة الهندرة مع الدرجة الكلية له

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
1	0.701**	0,01	دال	16	0.501**	0.01	دال
2	0.667**	0.01	دال	17	0.433**	0.01	دال
3	0.717**	0.01	دال	18	0.624**	0.01	دال
4	0.614**	0.01	دال	19	0.627**	0.01	دال
5	0.667**	0.01	دال	20	0.594**	0.01	دال
6	0.807**	0.01	دال	21	0.606**	0.01	دال
7	0.715**	0.01	دال	22	0.445**	0.01	دال

واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

دال	0.01	0.595**	23	دال	0.01	0.704**	8
دال	0.01	0.654**	24	دال	0.01	0.724**	9
دال	0.01	0.859**	25	دال	0.01	0.748**	10
دال	0.01	0.911**	26	دال	0.01	0.735**	11
دال	0.01	0.980**	27	دال	0.01	0.907**	12
دال	0.01	0.980**	28	دال	0.01	0.567**	13
دال	0.01	0.911**	29	دال	0.01	0.478**	14
دال	0.01	0.850**	30	دال	0.01	0.616**	15

الجدول (4) معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات استبانة الهندرة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الإداري	0,795**	0,01
المجال الهيكلي	0,806**	0,01
السياسات والإجراءات	0,743**	0,01
التكنولوجيا	0,721**	0,01

يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ووجود ارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة واقع الهندرة مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه.

13-1-2- ثبات استبانة الهندرة: اعتمدت الباحثة في دراستها لثبات استبانة الهندرة على الطرائق الآتية وهي:

- طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**: تم تقسيم فقرات الاستبانة إلى فقرات فردية وأخرى زوجية وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان - براون (Spearman- Brown) بين

معدل الفقرات الفردية، ومعدل الفقرات الزوجية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل جتمان للتجزئة النصفية، والجدول (5) يوضح ذلك -طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة السيكومترية على استبانة الهندرة، والجدول (5) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

جدول (5) معاملات ثبات التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لاستبانة الهندرة

معامل جتمان للتجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	استبانة الهندرة
0,631	0,808	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة سواء بالتجزئة النصفية أو ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات مناسبة لأغراض البحث الحالي.

13-1-3- تصحيح استبانة واقع الهندرة: تكوّنت الاستبانة في صيغتها النهائية من (32) بنداً وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تُعطى كبيرة جداً (خمسة درجات)، وكبيرة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة (درجتان)، وقليلة جداً (درجة واحدة).

13-2- استبانة الميزة التنافسية: لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد استبانة الميزة التنافسية بعد الاطلاع على الأدب النظري، مثل دراسة (الدرويش، كشيك، 2021) وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (24) عبارة، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ولدراسة الخصائص السيكومترية (الصدق- الثبات) للاستبانة الميزة التنافسية تم تطبيق هذه الاستبانة على عينة بلغت (30) عضو هيئة تعليمية في جامعة حماة وهي من خارج أفراد العينة الأساسية للبحث، وفق الآتي:

13-2-1- صدق استبانة الميزة التنافسية: اعتمدت الباحثة في دراستها لصدق استبانة الميزة التنافسية على الطرائق الآتية وهي:

صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة حماة، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل عبارة، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية ، وبلغ المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (24) بنداً.

جدول (6) يوضح العبارات التي تم تعديلها في استبانة الميزة التنافسية في ضوء آراء السادة

المحكمين

العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
تستخدم المعدات الحديثة في الجامعة	تسعى الجامعة إلى تأصيل ثقافة الميزة التنافسية من خلال استخدام المعدات الحديثة
ترسم الجامعة رؤية مستقبلية تناسب متطلبات العصر	تسعى إدارة الجامعة إلى تبني رؤية مستقبلية مرتكزة على التطوير
يتواجد في الجامعة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية	تسعى إدارة الجامعة في رسم استراتيجيتها إلى تحقيق الميزة التنافسية
يتم إجراء الأبحاث المحققة للميزة التنافسية	تشجع الباحثين على إجراء البحث العلمي بكافة أنواعه المحققة للميزة التنافسية
تعتمد الجامعة على إيفاد طلبتها خارجياً	تركز إدارة الجامعة على ارسال المتميزين من طلبتها للخارج لمسايرة آخر المستجدات العلمية

صدق الاتساق الداخلي : للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الميزة التنافسية، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة السيكومترية بلغت (30) عضو هيئة تعليمية في جامعة حماة ، من خارج أفراد عينة البحث، وقامت بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدولين (7)، و(8).

جدول (7) معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات استبانة الميزة التنافسية مع الدرجة

الكلية له

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
1	0.604**	0,01	دال	13	0.794**	0,01	دال
2	0.737**	0,01	دال	14	0.699**	0,01	دال
3	0.436**	0,01	دال	15	0.523**	0,01	دال
4	0.640**	0,01	دال	16	0.699**	0,01	دال
5	0.710**	0,01	دال	17	0.723**	0,01	دال
6	0.573**	0,01	دال	18	0.605**	0,01	دال
7	0.677**	0,01	دال	19	0.512**	0,01	دال
8	0.644**	0,01	دال	20	0.570**	0,01	دال
9	0.478**	0,01	دال	21	0.633**	0,01	دال
10	0.486**	0,01	دال	22	0.604**	0,01	دال
11	0.803**	0,01	دال	23	0.603**	0,01	دال
12	0.545**	0,01	دال	24	0.704**	0,01	دال

الجدول (8) معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات استبانة الميزة التنافسية مع الدرجة

الكلية للاستبانة

المجالات	الارتباط	مستوى الدلالة
استخدام التقنيات الحديثة	0.754.**	0.01
إدارة الجامعة	0.733**	0.01
التدريس والبحث العلمي	0.825**	0.01
خدمة المجتمع	0.763**	0.01

يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ووجود ارتباط بين درجة كل مجال من

مجالات استبانة الميزة التنافسية مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه.

13-2-2- ثبات استبانة الميزة التنافسية: اعتمدت الباحثة في دراستها لثبات استبانة الميزة التنافسية على الطرائق الآتية وهي:

- **طريقة ألفا كرونباخ:** تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة السيكمترية على استبانة الميزة التنافسية، والجدول (9) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

- **الثبات بالإعادة:** قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة لاستبانة الميزة التنافسية على العينة السيكمترية نفسها من خلال إعادة تطبيق الاستبانة للمرة الثانية عليها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول، وجرى استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة عن طريق حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني كما في الجدول (9).

جدول (9) معاملات ثبات ألفا كرونباخ والإعادة لاستبانة الميزة التنافسية

ثبات الإعادة	ألفا كرونباخ	استبانة الميزة التنافسية
0,796	0,728	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لاستبانة الميزة التنافسية بلغت (0,728)، أما معامل ثبات الإعادة بلغ (0,796)، وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة ثبات جيدة، ويتضح مما سبق أن استبانة الميزة التنافسية تتصف بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحاً للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

13-2-3- تصحيح استبانة الميزة التنافسية: تكوّنت الاستبانة في صيغتها النهائية من (24) بنداً وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تُعطى كبيرة جداً (خمسة درجات)، وكبيرة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة (درجتان)، وقليلة جداً (درجة واحدة).

14- المعالجات الإحصائية: تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام الحاسب، النسخة (21)، إذ تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام الاختبارات المعلمية والتمثلية بمعامل ارتباط بيرسون، واختبار (T) للعينات المستقلة .

15-المعيار المعتمد في البحث : لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات الاستبانة ($5 - 1 = 4$) و من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي ($4/5=0.80$) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (بداية الاستبانة وهي العدد 1) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا على النحو الذي يوضح الجدول الآتي :

جدول(10) المحك المعتمد في البحث

درجة التطبيق	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
فئات المتوسط الحسابي الرتي	أكبر من 4,20	3,40 إلى 4.19	2,60 إلى 3.39	1,80 إلى 2.59	أقل من 1,80
النسبة المئوية	أكبر من %84	%68 إلى %83,9	%52 إلى %67,9	%36 إلى %51,9	أقل من %36

16- عرض نتائج البحث ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع تطبيق الهندرة في جامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على استبانة الهندرة، لتحديد درجة تطبيق الهندرة في جامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج:

جدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمجالات وبنود

استبانة الهندرة

المجالات	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
المجال الإداري	تعني مفهوم الهندرة مما يضمن التقدم و التطوير في الجامعة	3.33	0.412	66.6%	متوسطة
	تشرح النتائج المتوقعة من عملية التغيير في الجامعة	3.29	0.478	65.8%	متوسطة
	تعمل على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة	3.17	0.331	63.4%	متوسطة
	تعمل على إعادة التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين القديم	3.25	0.358	65%	متوسطة
	تعمل على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء	3.15	0.306	63%	متوسطة
	تمنح العاملين التمكين والاستقلالية في عملية اتخاذ القرار	3.13	0.347	62.6%	متوسطة
	يوجد لديها رؤية مستقبلية للتغيير مكتوبة	3.10	0.415	62%	متوسطة
	يوجد لديها أهداف طويلة المدى كجزء من عملية التغيير	3.32	0.485	66.4%	متوسطة

متوسطة	%63.6	0.374	3.18	تحدد أنظمتها في ضوء الاتجاهات الحديثة للتغيير	
متوسطة	%63.2	0.526	3.16	تحديد البديل الأنسب لإحداث التغيير في الجامعة في ضوء الاتجاهات الحديثة	
متوسطة	%63.8	0.462	3.19	تساعد آليات التخطيط المتبعة فيها على تسهيل حدوث التغيير	
متوسطة	%64.8	0.311	3.24	تحرص على تحليل المخاطر ونقاط الضعف في خطط تطبيق الهندرة	
متوسطة	%64.4	0.427	3.22	تعتمد على خطة طارئة لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء عملية التغيير	
متوسطة	%64,2	0,398	3,21	المجال ككل	
متوسطة	%60.2	0.432	3.01	توسع الهيكل التنظيمي من مركزية السلطة (التخفيف من تركيزها لدى الرؤساء) إلى اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)	المجال الهيكل
متوسطة	%63.8	0.405	3.19	تقوم بمراجعة الهيكل دورياً بشكل منهجي بعد كل عملية تغيير	
متوسطة	%62.6	0.447	3.13	توجد مستوى عال من الاتصالات و التعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	

واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

متوسطة	62%	0.365	3.10	تقوم بإعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة	
متوسطة	61.8%	0.439	3.09	تنظيم العاملين في الجامعة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضاؤها تسييرها بأنفسهم	
متوسطة	62.2%	0.424	3.11	تقوم بإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي ليكون ملائم لاحتياجات الهندرة	
متوسطة	63%	0.534	3.15	تصمم هياكل تنظيمية مرنة ومتغيرة تسهم في إنجاح تطبيق الهندرة	
متوسطة	63.2%	0.391	3.16	تستفيد من الاتجاهات الحديثة عند تصميم الهياكل التنظيمية	
متوسطة	62.2%	0.418	3.11	المجال ككل	
متوسطة	52%	0.251	2.60	تشجع العاملين على استخدام التكنولوجيا المناسبة لتطبيق الهندرة	التكنولوجيا
قليلة	51.8%	0.387	2.59	توفر عدد كاف من التجهيزات الالكترونية و برامج الحاسوب لكافة المهام اللازمة لتطبيق عملية الهندرة	

متوسطة	%54.2	0.401	2.71	توفر شبكات اتصال داخلية وخارجية بين جميع الإدارات لتسريع العمل	
قليلة	%51.4	0.306	2.57	تستقطب مدربين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الموجودة في الجامعة	
قليلة	%49.8	0.327	2.49	تعمل على تحديث أجهزة التكنولوجيا بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الهندرة	
قليلة	%51.8	0.434	2.59	المجال ككل	
متوسطة	%64.4	0.524	3.22	تساهم السياسات والأنظمة الموجودة في الجامعة في تطبيق الهندرة	السياسات والإجراءات
متوسطة	%67	0.374	3.35	يوجد سياسات إدارية في الجامعة واضحة ومفهومة	
متوسطة	%64.2	0.439	3.21	يتم تعديل السياسات الإدارية في الجامعة عند تطبيق الهندرة	
متوسطة	%64	0.508	3.20	تعمل السياسات الإدارية على توجيه تطبيق الهندرة لتحقيق أهدافه	
متوسطة	%66	0.572	3.30	تساعد السياسات الإدارية الموجودة في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية وجودة	
متوسطة	%65	0.461	3.25	تخفف السياسات الإدارية الموجودة الأعباء الإدارية	
متوسطة	%65	0.461	3.25	تخفف السياسات الإدارية الموجودة الأعباء الإدارية	

واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

				خاصة تلك المتشابهة والمتكررة
متوسطة	65%	0.503	3,25	المجال ككل
متوسطة	60.08%	0.391	3.04	الاستبانة ككل

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تطبيق الهندرة في جامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04)، ونسبة مئوية (60.08%)، انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، 2014) التي بينت أن درجة تطبيق الهندرة قد بلغت درجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة سيهاتو وسابن (Sibhato&Singh, 2012) التي بينت أن أداء مؤسسات التعليم العالي غير فعال في وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وتقدم هذه المؤسسات كان منخفضاً، كما بينت دراسة (علي، 2012) أن درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل الهندرة في الجامعة بلغت درجة منخفضة، كما بينت دراسة (محمود، 2016) أن هناك قصور في فهم مدخل الهندرة. يمكن تفسير ذلك إلى أن تطبيق مدخل الهندرة في الجامعة يتطلب وجود بنية تحتية قوية، فالهندرة تتطلب تغيير جذري في سلوك إدارة الجامعة والعاملين فيها بالإضافة لإعادة هيكلة الجامعة وتحويلها من هياكل هرمية إلى هياكل أكثر مرونة وتعديل السياسات فيها وهذا يحتاج إلى دراسات وإلى وقت قد يطول بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة تتجه نحو المركزية في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين فيها، كما إن التكنولوجيا الموجودة في الجامعة لا تستخدم بالشكل الصحيح نتيجة الاستناد على المعاملات الورقية وذلك لضعف بعض العاملين في الجامعة في التعامل مع هذه الأجهزة، بالإضافة قد لا تتوفر المعلومات الكافية لتطبيق مدخل الهندرة لدى بعض العاملين نتيجة حداثة المفهوم.

أما ترتيب مجالات استبانة واقع تطبيق الهندرة كان وفق الآتي:

جاء المجال (السياسات والإجراءات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.25) ونسبة مئوية بلغت (65%)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام الجامعة بمراجعة السياسات والإجراءات

الإدارية، والسعي إلى تحسينها بما ينسجم مع متطلبات العمل الجامعي، إلا أن بقاء هذا المجال ضمن المستوى المتوسط يشير إلى أن هذه السياسات لا تزال تنتم بشيء من الروتين. وجاء المجال (المجال الإداري) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (3.21)، ونسبة مئوية بلغت (64.2%)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعة تمتلك ممارسات إدارية تسهم جزئياً في دعم تطبيق الهندرة، ولكن ما تزال بحاجة إلى تطوير أساليب القيادة بما يدعم التحول نحو العمل القائم على العمليات بدلاً من الأساليب التقليدية.

وجاء المجال (المجال الهيكلي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (3.11)، ونسبة مئوية بلغت (62.2) وبدرجة متوسطة ويمكن تفسير إلى أن الهيكل التنظيمي قد يفتقر إلى المرونة اللازمة التي تتطلبها تطبيق الهندرة، مثل: تقليل المستويات الإدارية، وتعزيز العمل الجماعي.

وأخيراً جاء المجال (التكنولوجيا) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره (3.59)، ونسبة مئوية بلغت (51.8%)، وبدرجة قليلة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التكنولوجيا تعد من الركائز الأساسية لتطبيق الهندرة، إلا أن هناك ضعف في توظيف الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية في الجامعة، مما يحد من قدرة الجامعة على تطبيق الهندرة.

السؤال الثاني: ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لجامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية، لتحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج:

جدول (12) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و النسبة المئوية لاستبانة

الميزة التنافسية

المجالات	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية	1-يساعد مجال التقنية في الجامعة على دعم عملية تقويم الكادر الأكاديمي	2.51	0.325	50.2%	قليلة
	2-يساهم مجال التقنية في الجامعة في دعم وتطوير أساليب البحث العلمي المحقق للميزة التنافسية	2.77	0.394	55.4%	قليلة
	3-يسهم استخدام التقنية الحديثة في التحول نحو مجتمع معرفي جامعي	2.57	0.308	51.4%	قليلة
	4-يوجد في الجامعة بنية تحتية مناسبة لاستخدام التقنيات الحديثة التي تساعد على تحقيق التميز في العمل	2.55	0.317	51%	قليلة
	5-تسعى الجامعة إلى تأصيل ثقافة الميزة التنافسية من خلال استخدام المعدات الحديثة	2.30	0.346	46%	قليلة
المجال ككل					
إدارة الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية	6-تتواصل إدارة الجامعة مع السوق لحصول على معلومات لمعرفة احتياجات المطلوبة	3.32	0.428	66.4%	متوسطة
	7-تسعى إدارة الجامعة إلى عقد المؤتمرات والندوات التي تبحث في التطوير	3.33	0.463	66.6%	متوسطة
	8-تسعى إدارة الجامعة إلى تعزيز عمل الفريق الواحد داخل أقسامها وكلياتها لتحقيق الميزة التنافسية	3.24	0.482	64.8%	متوسطة
	9-تشجع القيادة الجامعة على تبني مفاهيم الهندرة	3.22	0.421	64.4%	متوسطة

كبيرة	80.2%	0.522	4.01	10-تسعى إدارة الجامعة إلى تبني رؤية مستقبلية مرتكزة على التطوير	
متوسطة	65.8%	0.470	3.29	11-تستند عملية صنع القرار في الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية	
متوسطة	65%	0.439	3.25	12-تستند رؤية الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية	
متوسطة	67.2%	0.427	3.36	13-تقوم الجامعة بمراجعة دورية لرؤيتها ورسالتها التعليمية	
متوسطة	66%	0.413	3.30	14-تسعى إدارة الجامعة في رسم استراتيجيتها إلى تحقيق الميزة التنافسية	
متوسطة	67.2%	0.562	3.36	المجال ككل	
متوسطة	67.8%	0.465	3.39	15-يثمر البحث العلمي في الجامعة عن نتائج قيمة تؤدي إلى تحقيق التميز	
متوسطة	67.4%	0.429	3.37	16-تشجع الباحثين على إجراء البحث العلمي بكافة أنواعه المحققة للميزة التنافسية	
متوسطة	65.8%	0.328	3.29	17-تسعى إدارة الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تعليمية متميزين في أبحاثهم	التدريس والبحث
متوسطة	65%	0.411	3.25	18-تركز إدارة الجامعة على ارسال المتميزين من طلبتها للخارج لمسايرة آخر المستجدات العلمية	العلمي لتحقيق الميزة
متوسطة	64%	0.484	3.20	19-تعتمد الجامعة على التقنية المتطورة في أساليب تدريسها	التنافسية
متوسطة	66%	0.328	3.30	20-تسعى الجامعة من خلال البرامج التدريسية المقدمة لتلبية احتياجات سوق العمل	

واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

متوسطة	67%	0.427	3.35	21- توجه الجامعة الباحثين إلى البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع التي يواجهها	
متوسطة	66%	0.428	3.30	المجال ككل	
متوسطة	65.8%	0.463	3.29	22- توفر الجامعة الخدمات الاستشارية للمجتمع	خدمة المجتمع
متوسطة	64.2%	0.471	3.21	23- تقدم الجامعة خطة استراتيجية لخدمة المجتمع	لتحقيق الميزة
متوسطة	64.6%	0.433	3.23	24- تخطط الجامعة للمشاريع التي تخدم المجتمع بالتعاون مع قطاعات المجتمع المحلي	التنافسية
متوسطة	64.8%	0.521	3.24	المجال ككل	
متوسطة	62.2%	0.444	3.11	الدرجة الكلية للاستبانة	

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية لجامعة حماة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.11)، ونسبة مئوية (62.2%)، يمكن تفسير ذلك إلى أن جامعة حماة حديثة العهد مقارنة مع باقي الجامعات السورية، إلا أنها تحاول الارتقاء بالمستوى المقدم من الخدمات والسعي الدائم لتطوير خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن الجامعة تمتلك بعض عناصر التميز إلا أن هذه العناصر غير كافية لتشكيل تفوق تنافسي مستدام مقارنة مع الجامعات الأخرى، فقد يكون هناك جهود تطويرية جزئية في الجامعة أو مبادرات غير مكتملة مثل (البنية التحتية التقنية، جودة البرامج الأكاديمية أو محدودية قدرة الجامعة على استثمار مواردها بصورة فعالة، الأمر الذي يعكس حاجة الجامعة إلى وجود استراتيجيات أكثر فعالية لرفع مستوى تنافسها وتحقيق تميز مستدام.

أما ترتيب مجالات استبانة الميزة التنافسية كان وفق الآتي:

جاء المجال (إدارة الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.36) ونسبة مئوية بلغت (67.2%)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى وجود توجهات إدارية في الجامعة

تسعى إلى تحسين الأداء، وتعزيز الميزة التنافسية، إلا أن بقاء هذا المجال ضمن المستوى المتوسط يدل على أن الجهود مازال تحتاج إلى مزيد من الابتكار، لتحقيق الميزة التنافسية. وجاء المجال (التدريس والبحث العلمي لتحقيق الميزة التنافسية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (3.30)، ونسبة مئوية بلغت (66%)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعة تسعى إلى تطوير العملية التعليمية والبحثية، وتحسين جودة البرامج الأكاديمية، ولكن مع قلة الإمكانيات الموجودة ضمن الجامعة، تظهر بعض التحديات المرتبطة بتحديث الخطط الدراسية، ودعم البحث العلمي، الأمر الذي ينعكس على مستوى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. وجاء المجال (خدمة المجتمع لتحقيق الميزة التنافسية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (3.24)، ونسبة مئوية بلغت (64.8%) وبدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعة تؤدي دوراً مجتمعياً، من خلال بعض الأنشطة والخدمات، ولكن هذه الجهود لا تزال محدودة، الأمر الذي يتطلب تفعيل الشراكات المجتمعية، وتوجيه الأنشطة الجامعية نحو قضايا تنمية أكثر تأثيراً. وأخيراً جاء المجال (استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره (2.54)، ونسبة مئوية بلغت (50.8%)، وبدرجة قليلة، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف توظيف التقنيات الحديثة في دعم التميز الجامعي، سواء في التعليم الإلكتروني، أو البحث العلمي، أو الخدمات المجتمعية، ويعد هذا الأمر عائقاً أمام تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

مناقشة فرضيات البحث

الفرضية الأولى- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الهندرة في جامعة حماة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث
للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الهندرة ودرجاتهم على استبانة الميزة التنافسية والجدول (13) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (13) معامل ارتباط بيرسون بين درجتي الهندرة والميزة التنافسية.

الميزة التنافسية		الهندرة
الدرجة الكلية		
0,678**	الارتباط	المجال الإداري
0.00	الدلالة	
دال	القرار	
0.829**	الارتباط	المجال الهيكلي
0.00	الدلالة	
دال	القرار	
0,756**	الارتباط	السياسات والإجراءات
0.00	الدلالة	
دال	القرار	
0,661**	الارتباط	التكنولوجيا
0.00	الدلالة	
دال	القرار	
0,844**	الارتباط	الدرجة الكلية
0.00	الدلالة	
دال	القرار	

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي نقول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الهندرة في جامعة حماة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة البحث يمكن تفسير ذلك إن تطبيق مدخل الهندرة في الجامعة يحتاج في مراحل تطبيقها لإعادة تصميم بعض العمليات الإدارية والهيكلية والسياسات الموجودة وتعزيز وجود نظام مسطح للإدارة وليس هرمياً مما يترتب عليه حذف بعض الإجراءات غير الضرورية وتقليل الإجراءات الروتينية فيتم

إنجاز العمليات بشكل أسرع وأدق وبالتالي هذا ينعكس على رفع سوية وظائف الجامعة والأخذ بها نحو التنافسية والعالمية.

فالهندرة تعتمد على تقليل الهدر وتسريع الإنجاز وهو ما يترجم عمليا إلى تحسين جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية ورفع كفاءة المخرجات البحثية والتعليمية وهذه التحسينات بدورها تعد عناصر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الهندرة في تعزى لمتغير التخصص الكلية

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على واقع الهندرة، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين أعضاء الهيئة التعليمية وفقاً لمتغير تخصص الكلية (كليات علمية- كليات نظرية)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (14) يوضح قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة

البحث على واقع الهندرة وفقاً لمتغير تخصص الكلية

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص الأكاديمي
غير دالة	0.21	145	1,261	0,329	3,09	كليات علمية
				0,428	2,99	كليات نظرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.21) أكبر من (0.05) ، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع الهندرة تعزى لمتغير تخصص الكلية (كليات علمية- كليات نظرية)، يمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التعليمية بمختلف تخصصاتهم (كلية علمية- كلية نظرية) لا يختلفون في آرائهم حول واقع الهندرة لأنهم يشتركون في بيئة واحدة تتشابه ظروف العمل بها، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة تتبع نفس الأنماط الإدارية في مختلف الكليات.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، 2014) التي بينت وجود فروق لصالح كليات العلوم الطبيعية، ودراسة (علي، 2012) التي بينت وجود فروق لصالح الكليات العلمية. الفرضية الثالثة- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير تخصص الكلية للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين أعضاء الهيئة التعليمية وفقاً لمتغير تخصص الكلية (كليات علمية- كليات نظرية)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (15) يوضح قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية وفقاً لمتغير تخصص الكلية

تخصص الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
كليات علمية	3,08	0,570	1,694	145	0.08	غير دالة
كليات نظرية	3,01	0,411				

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.08) أكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير تخصص الكلية (كليات علمية- كليات نظرية)،

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدرويش، كشيك، 2021) التي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير تخصص الكلية.

يمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التعليمية بمختلف تخصصاتهم (كلية علمية- كلية نظرية) لا يختلفون في آرائهم حول مستوى الميزة التنافسية، إذ أن الجامعة تعتمد سياسات واستراتيجيات موحدة لتعزيز الميزة التنافسية على مستوى جميع الكليات، فكافة الكليات الموجودة في الجامعة تحاول تطبيق خطة عمل تطويرية تتضمن توفير مباني حديثة واستحداث درجة الماجستير

والدكتوراه في بعض الكليات وتوفير المقررات الجامعية بشكل إلكتروني وغيرها من الخطط التي تهدف إلى تطوير خدماتها لتحقيق القدرة التنافسية.

17-مقترحات البحث: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الباحثة الآتي:

17-1- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الموجودة في الجامعة بشكل يمكنها من متابعة التطورات الحاصلة

17-2- توفير التدريب الدائم لتطوير مهارات العاملين في الجامعة في مجال التكنولوجيا

17-3- تزويد الجامعة بجميع المتطلبات المالية والفنية اللازمة لتطبيق الهندرة.

17-4- تبسيط الهياكل التنظيمية بالجامعة واستخدام الهياكل المسطحة لما فيها من سرعة في اتخاذ القرار وتطبيق الهندرة بنجاح

17-5- تشجيع إدارة الجامعة للاطلاع على التجارب العالمية الناجحة في مجال الميزة التنافسية للاستفادة منها

17-6- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة التي تتناول الميزة التنافسية وربطها مع متغيرات أخرى.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو مايله، كوثر (2014)، إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر. فلسطين.
- أحمد، شاكر. (2002). تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة تصور مقترح، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس. (26)، 9-31.
- البوهي، فاروق. (2011). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- بربيش، محمد. (2013). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. (رسالة ماجستير). جامعة محمد خضير. الجزائر.

- الجبوشي، فاطمة، والشماس، عيسى. (2011). *التربية العامة*. منشورات جامعة دمشق. دمشق.
- الحسناوي، سالم. (2006). الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 8(4)، 127-141.
- الدجاني. إياد. (2013). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية والحوسبة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة جامعة دمشق. (29)، 189-227.
- الدرويش، انعام. (2018). *إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات الحديثة*. (رسالة ماجستير). جامعة دمشق. دمشق..
- الدرويش، انعام، وكشيك، منى. (2021). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة. مجلة جامعة حمص سلسلة العلوم التربوية. 43 (5)، 49-86.
- السكر، أحمد صالح (2013). أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، *المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية*، 4(5). 17-40.
- السلطان، فهد. (2001). *إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق*. الرياض: دار ابن حزم.
- سويلم، أميرة. (2004). *تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين*. (رسالة ماجستير). جامعة عين شمس. مصر.
- الشريف، أسامة. (2014). *واقع استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته برضاهم الوظيفي*. (رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين).
- عامر، سامح، وفنديل، علاء. (2010). *التطوير التنظيمي*. عمان: دار الفكر.
- عبد الحفيظ، أحمد. (2003). *إعادة هندسة - كيف تطبق منهج إعادة الهندسة*. عمان: دار وائل.
- عبد الغفور. صالح. (2015). *متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات غزة*. (رسالة ماجستير). جامعة الأقصى. فلسطين.

- العتيبي، سعد، والحمامي، راشد.(2004). إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة . المؤتمر الوطني الأول للجودة . جامعة الملك سعود 15-17 مايو .
- علي، نايفة (2012). ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل الهندرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. 15 (2). 199-242.
- الغامدي. فوزية(2015). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. (أطروحة دكتوراه). جامعة أم القرى. السعودية.
- فيروز، خضير(2014). دور إعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية. (رسالة ماجستير). الكلية التقنية الإدارية. الكوفة. العراق.
- محمود، ممدوح.(2016). واقع الهندرة في مكنتبات الكليات بجامعة سوهاج- دراسة استكشافية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. 3(2)، 132-158.
- هامر، مايكل، وشامبي، جيمس.(1995). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة" دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة: شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
- وزارة التعليم العالي.(2016). رؤية قطاع التعليم العالي لتطوير العمل الإداري و تنمية الموارد البشرية. مديرية التخطيط ودعم القرار بوزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ،دمشق.

المراجع الأجنبية

- Ahmad, Hartini & Zeria, Francis.(2011). Business process reengineering: Critical factors in higher education. *Business process management journal*.3(13).

- Caldas, Tania (2012). *Technology In Healthcare Business Process Reengineering And RFID At Hospital Beatriz Ângelo*,(Master Theses) , Universidade Católica, Portuguesa.
- Ibezim, Nnenna& Obi, Chiaka.(2013).Re-engineering university education through strategic information management: the Nigerian Experience. *Journal of Modern Economics*.4(11).783-789.
- Sibhato,Hailekiros& Singh, Ajit.(2012). Evaluation on implementation in Ethiopian higher education institutions. *Journal of management and business research*,11(2),124-149.

الملاحق

استبانة واقع تطبيق الهندرة في الجامعة

السيدة/ة الدكتور/ة.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان : (واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة

التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية)

وقد تم إعداد هذه الاستبانة لهذا الغرض لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في

الاستبانة ووضع (✓) مكان الإجابة التي تعبر عن رأي حضرتك، علماً أن إجابتك ستستخدم

لأغراض البحث العلمي، وشكراً لتعاونكم

المعلومات الأساسية:

تخصص الكلية: O كليات علمية O كليات نظرية

المجال الإداري	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
فيما يتعلق بالمجال الإداري فإن إدارة الجامعة					
1					
2					
3					
4					
5					

واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

					6	تمنح العاملين التمكين والاستقلالية في عملية اتخاذ القرار
					7	يوجد لديها رؤية مستقبلية للتغيير مكتوبة
					8	يوجد لديها أهداف طويلة المدى كجزء من عملية التغيير
					9	تحدد أنظمتها في ضوء الاتجاهات الحديثة للتغيير
					10	تحديد البديل الأنسب لإحداث التغيير في الجامعة في ضوء الاتجاهات الحديثة
					11	تساعد آليات التخطيط المتبعة فيها على تسهيل حدوث التغيير
					12	تحرص على تحليل المخاطر ونقاط الضعف في خطط تطبيق الهندرة
					13	تعتمد على خطة طارئة لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء عملية التغيير
						المجال الهيكلي
						فيما يتعلق بالمجال الهيكلي فإن إدارة الجامعة
					14	توسع الهيكل التنظيمي من مركزية السلطة (التخفيف من تركزها لدى الرؤساء) إلى اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)
					15	تقوم بمراجعة الهيكل دورياً بشكل منهجي بعد كل عملية تغيير
					16	توجد مستوى عال من الاتصالات و التعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي

					17	تقوم بإعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة
					18	تنظيم العاملين في الجامعة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضاؤها تسييرها بأنفسهم
					19	تقوم بإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي ليكون ملائم لاحتياجات الهندرة
					20	تصمم هياكل تنظيمية مرنة ومتغيرة تسهم في إنجاح تطبيق الهندرة
					21	تستفيد من الاتجاهات الحديثة عند تصميم الهياكل التنظيمية
مجال التكنولوجيا						
فيما يتعلق بالمجال التكنولوجي فإن إدارة الجامعة						
					22	تشجع العاملين على استخدام التكنولوجيا المناسبة لتطبيق الهندرة
					23	توفر عدد كاف من التجهيزات الالكترونية و برامج الحاسوب لكافة المهام اللازمة لتطبيق عملية الهندرة
					24	توفر شبكات اتصال داخلية وخارجية بين جميع الإدارات لتسريع العمل
					25	تستقطب مدربين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الموجودة في الجامعة

					26	تعمل على تحديث أجهزة التكنولوجيا بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الهندرة
						السياسات و الأنظمة
					27	تساهم السياسات والأنظمة الموجودة في الجامعة في تطبيق الهندرة
					28	يوجد سياسات إدارية في الجامعة واضحة ومفهومة
					29	يتم تعديل السياسات الإدارية في الجامعة عند تطبيق الهندرة
					30	تعمل السياسات الإدارية على توجيه تطبيق الهندرة لتحقيق أهدافه
					31	تساعد السياسات الإدارية الموجودة في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية وجودة
					32	تخفف السياسات الإدارية الموجودة الأعباء الإدارية خاصة تلك المتشابهة والمتكررة

استبانة الميزة التنافسية

السيدة/ الدكتور/.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان : (واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية)

وقد تم إعداد هذه الاستبانة لهذا الغرض لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ووضع (✓) مكان الإجابة التي تعبر عن رأي حضرتك، علماً أن إجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وشكراً لتعاونكم

المعلومات الأساسية:

تخصص الكلية: O كليات علمية O كليات نظرية

البنود	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية					
1-يساعد مجال التقنية في الجامعة على دعم عملية تقويم الكادر الأكاديمي					
2-يساهم مجال التقنية في الجامعة في دعم وتطوير أساليب البحث العلمي المحقق للميزة التنافسية					
3-يسهم استخدام التقنية الحديثة في التحول نحو مجتمع معرفي جامعي					
4-يوجد في الجامعة بنية تحتية مناسبة لاستخدام التقنيات الحديثة التي تساعد على تحقيق التميز في العمل					
5-تسعى الجامعة إلى تأصيل ثقافة الميزة التنافسية من خلال استخدام المعدات الحديثة					

واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

					إدارة الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية
					6-تتواصل إدارة الجامعة مع السوق لحصول على معلومات لمعرفة احتياجات المطلوبة
					7-تسعى إدارة الجامعة إلى عقد المؤتمرات والندوات التي تبحث في التطوير
					8-تسعى إدارة الجامعة إلى تعزيز عمل الفريق الواحد داخل أقسامها وكلياتها لتحقيق الميزة التنافسية
					9-تشجع القيادة الجامعة على تبني مفاهيم الهندرة
					10-تسعى إدارة الجامعة إلى تبني رؤية مستقبلية مرتكزة على التطوير
					11-تستند عملية صنع القرار في الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية
					12-تستند رؤية الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية
					13-تقوم الجامعة بمراجعة دورية لرؤيتها ورسالتها التعليمية
					14-تسعى إدارة الجامعة في رسم استراتيجيتها إلى تحقيق الميزة التنافسية
					التدريس والبحث العلمي لتحقيق الميزة التنافسية

					15- يثمر البحث العلمي في الجامعة عن نتائج قيمة تؤدي إلى تحقيق التميز
					16- تشجع الباحثين على إجراء البحث العلمي بكافة أنواعه المحققة للميزة التنافسية
					17- تسعى إدارة الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تعليمية متميزين في أبحاثهم
					18- تركز إدارة الجامعة على ارسال المتميزين من طلبتها للخارج لمسايرة آخر المستجدات العلمية
					19- تعتمد الجامعة على التقنية المتطورة في أساليب تدريسها
					20- تسعى الجامعة من خلال البرامج التدريسية المقدمة لتلبية احتياجات سوق العمل
					21- توجه الجامعة الباحثين إلى البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع التي يواجهها
					خدمة المجتمع لتحقيق الميزة التنافسية
					22- توفر الجامعة الخدمات الاستشارية للمجتمع
					23- تقدم الجامعة خطة استراتيجية لخدمة المجتمع

واقع الهندرة في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

					24-تخطط الجامعة للمشاريع التي تخدم المجتمع بالتعاون مع قطاعات المجتمع المحلي
--	--	--	--	--	--