

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة
نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي

أسامة عبد الفتاح عوض الشريف

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1436 هـ / 2014 م

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي.

اسم الطالب : أسامة عبد الفتاح عوض الشريف

الرقم الجامعي : 21210126

المشرف: أ. د. محمد عبد القادر عابدين.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : 6 / 12 / 2014، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم :

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة : أ. د. محمد عبد القادر عابدين

التوقيع:

2. الممتحن الداخلي: د. محمود أحمد أبو سمرة

التوقيع:

3. الممتحن الخارجي: د. نائل عبد الرحمن

القدس - فلسطين

1436 هـ / 2014 م

واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة
نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي

إعداد

أسامة عبد الفتاح عوض الشريف

بكالوريوس أنظمة معلومات حاسوبية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: أ. د. محمد عبد القادر عابدين.

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من
كلية العلوم التربوية برنامج الإدارة التربوية في جامعة القدس.

1436 هـ / 2014 م

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

الاسم : أسامة عبد الفتاح عوض الشريف.

التاريخ : 2014/ 12 /6

إهداء

إلى الذي لا تقي به الكلمات والشكر والعرفان بالجميل...
إلى من دفعني إلى العلم و به ازداد افتخاراً...
إلى أبي الغالي

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق...
ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة...
إلى أمي الحنونة

إلى الشموع الرائعة في حياتي...
إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي...
إخوتي وأخواتي

بكل الحب .. إلى رفيقة دربي إلى من سارت معي نحو الحلم ...
خطوة بخطوة بذرناه معاً .. وحصدناه معاً وسنبقى معاً ... بإذن الله
جزاك الله خيراً يا زوجتي العزيزة

إلى رياحين حياتي التي تفيض حباً وطفولةً ونقاءً وعطراً .. الغاليين تالا وعمرو

أهدي هذه الرسالة لكم جميعاً

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين .. خلق اللوح والقلم .. وخلق الخلق من عدم

ودبر الأرزاق والأجال بالمقادير وحكم .. وجمل الليل بالنجوم في الظلم

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق وخاتم المرسلين ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين. وامثالاً لقول الله تعالى ' وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ' (النمل:40)، فيسعدني بعد إتمام رسالتي التي أنعم الله علي بالتوفيق في انجازها، أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى جامعة القدس، وعمادة الدراسات العليا، والى كلية التربية التي أتاحت لي الفرصة لإكمال دراستي العليا، والى أعضاء الهيئة التدريسية الكرام في برنامج الإدارة التربوية.

وأوجه الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد القادر عابدين على ما أبداه من إشراف كريم ونصح سديد وتوجيه مفيد، فبارك الله له في علمه وعمله وجزاه الله خير الجزاء.

وأخيراً أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتي، وان يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي ويقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه خطأ فمن نفسي، والله ولي التوفيق.

المخلص :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقته برضاهم الوظيفي. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والبالغ عددهم (389) فرداً خلال العام الجامعي 2014/2013. وتم اختيار عينه عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من (273) فرداً. واستخدم الباحث إستبانة تكونت من جزأين لجمع البيانات المتعلقة بوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس ورضاهم الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة الرضا الوظيفي لديهم كانت متوسطة، وأن هناك علاقة بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ودرجة رضاهم الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجنس، وعدد سنوات الخدمة بالجامعة، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة التخصص. بينما لم توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي، وإشغال الموقع الإداري حالياً.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة الرضا الوظيفي في جامعة القدس تعزى إلى المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة بالجامعة، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة التخصص. بينما لم توجد فروق تعزى إلى الجنس، وإشغال الموقع الإداري حالياً.

وقد أوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، والاهتمام بالمناخ الجامعي حتى يسود الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

الكلمات المفتاحية : إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، جامعة القدس، الرضا الوظيفي.

Status of administrative processes reengineering technique application at Al-Quds University from faculty members viewpoints and its relationship with their job satisfaction.

Prepared by: Osama Al-Shareef, Al-Quds University, 2014.

Abstract

This Study aimed at determining the status of administrative processes reengineering technique application at Al-Quds University from the viewpoints of faculty members and its relationship with their job satisfaction.

The population of the study consisted of (389) staff members at Al-Quds university, during the academic year 2013/2014. A random sample of (273) persons was selected from the population. A two- part questionnaire was used to collect data regarding staff members viewpoints and their job satisfaction.

The study revealed that the estimations of respondents of the status of administrative processes reengineering technique application at Al-Quds University, were moderate, and that job satisfaction of faculty members at Al-Quds University, was moderate as well. Results also revealed positive relationship between the status of administrative processes reengineering technique application and job satisfaction at Al-Quds University.

Results also revealed that there were significant statistical differences within means of respondents estimations of administrative processes reengineering technique due to gender, years of experience, academic rank, and specialization, while there were no significant statistical differences due to level of education, and administrative position.

Also, the study revealed that there were significant statistical differences between the means of job satisfaction faculty members due to level of education, years of experience, academic rank, and specialization, while there were no significant statistical differences due to gender, and administrative position.

The study recommended disseminating and promoting the concept of reengineering administrative processes at Al-Quds university, and that the university climate be given more attention so that job satisfaction among faculty members prevail.

Key words: administrative processes reengineering, Al-Quds University, job satisfaction

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

يتناول هذا الفصل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، و مصطلحاتها.

1.1 المقدمة:

منذ أن تولى الإنسان خلافة الأرض منذ قديم الزمان، وهو يمارس الإدارة في كل شؤون حياته، فبدأت الإدارة، بسيطة بساطة الحياة ثم بدأت تنمو وتتطور وتتعد بنمو الحياة على سطح الأرض وتطورها وتعدّها. فالإدارة فن من الفنون الإنسانية التي توارثها الإنسان جيل بعد جيل ولقد كانت للإدارة منذ القدم أهمية بالنسبة للمجتمعات والمنظمات وبالنسبة لتطور هذه المجتمعات، والمعلومات التي وصلت عن الحضارات القديمة تدل على وجود نوع من التنظيم المتطور في تلك الحضارات، وعن طريق الإدارة والتنظيم أمكن لها بناء الحضارة الإنسانية العظيمة.

ولم يعد خافياً ما حققته بعض الدول من تقدم، إلا أن الإنسان كان وسيظل رأس مال هذا التقدم بناء على قدراته العالية. ولكن هذه القدرات سوف تبقى كامنة إذا لم تجد البيئة المناسبة لتفعيلها، بما يتطلب حتمية الاهتمام بمنظومة التعليم وتطوير القيادات التي تستشرف رؤيتها وتعيد صياغة رسالتها وتصور ثقافتها وتحافظ على مبادئها، ولذا فإن البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على العملية التعليمية التعليمية تعد مدخلاً أساسياً نحو فهم الكيفية التي تمارس بها المنظمات أنشطتها والطريقة التي تتفاعل بها مع هذه البيئة بمتغيراتها المختلفة (حسان والعجمي، 2010).

ومن الملاحظ أن الدول المستقرة والمتقدمة إلى الرقي والازدهار تولي اهتماما كبيرا بالتربية والتعليم وإدارتهما. وتختلف الأنظمة التربوية والتعليمية في بلدان العالم المختلفة في مدى ملاءمتها وتطورها، إذ يوصف بعضها بالفعالية، ويوصف قسم آخر منها بالسوء والفشل. ومن ناحية أخرى، تواجه كثير من الأنظمة التربوية والتعليمية في العالم انتقادات حول قدرتها على المساهمة في تنمية مجتمعاتها والنهوض بمستويات الطلبة معرفيا واجتماعيا ونفسيا. ولا شك أن هناك عوامل اجتماعية واقتصادية وسياسية في الأنظمة التربوية والتعليمية تؤدي إلى نجاحها أو قصورها (عابدين، 2012).

وإزاء التغيرات العميقة و المتسارعة التي لحقت بالنظام التربوي، ونظرا للدور البارز للمؤسسة التربوية، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بطرق تقليدية سائدة منذ فترة طويلة من الزمن. وإن ما تحتاج إليه المؤسسة التربوية هو أن تنظر للمشكلات بطريقة منظمة تستند إلى "هندسية معينة" تعمل على تنظيم المعرفة واقتنائها، والتعامل معها وتوليدها بهدف الوصول إلى مستوى من الفهم المعمق لمشكلاتها (الصباغ، 2002).

وتعتبر الهندسة الإدارية أحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تغييرات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة (حسين، 2006).

ويعد هذا المدخل أنموذجاً ضروريا للمنظمات التي تسعى جاهدة إلى تعزيز مكانتها، والتكيف مع المتطلبات الحديثة لها، كما أنه جوهر مهمة الإدارة الذي أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي

بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية الآن على أنها المفتاح الأساس لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً، أي أنها مفتاح كل عوامل النجاح التنظيمي (Hammer & Champy,1993) .

وفي العمل التربوي أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين، وذلك لبحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم، وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا، لأن ذلك ينعكس على أدائهم في العمل وقيامهم بالواجبات على الوجه المطلوب. وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة منهم، حيث يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة المناسبة التي تجعله قادراً على أداء عمله والاستمرار فيه، وحتى تطويره والإبداع فيه، ويسهم أيضاً في بعث الطمأنينة في قلب الموظف وعندما يشعر بالرضا عن نفسه وعمله فإنه يشعر بسمو الروح وعلو الهمة وصفاء الفكر ونشاط الذهن، فيلتهب حماسه ويركز طاقاته على عمله وتزداد إنتاجيته ويبدع(السامرائي،2007).

وجامعة القدس مؤسسة عربية وطنية أطلقت جذورها من الصخرة المشرفة، لتحقيق الامتداد الحضاري، وتثبت كيانها الوجداني والروحي في قلب القدس الشريف، فهي الجامعة العربية الأولى والوحيدة التي تأسست في بيت المقدس، لتعني الإرث الفكري العربي والإسلامي في بيت المقدس وتحافظ على عراقتها وأصالتها. وتضم الجامعة برامج جديدة وحديثة هي الأولى من نوعها في فلسطين، فعدت الصرح العلمي الأول والوحيد الذي يقدم هذا العدد والتنوع من الدرجات العلمية في مختلف التخصصات العلمية والأدبية لدرجات البكالوريوس، الدبلوم العالي والماجستير، وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها الأكاديمية وخططها وخدماتها للمحافظة على المستوى التعليمي والأكاديمي المتميز منها، وسعيًا لإعداد أجيال أمينة في تحمل مسؤولياتها، ومخلصة في تسخير معارفها لخدمة المجتمع ورفعته بانيان الوطن (جامعة القدس، 2014).

2.1 مشكلة الدراسة :

يلاحظ المتفحص لواقع مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، أن هناك نوعاً من ضعف العمليات الإدارية فيها ورتابة الإجراءات وتعقيداتها، مما يزيد من شكوى كل من الطلاب والموظفين من جودة وآليات الخدمات المقدمة لهم. وتعتبر جامعة القدس إحدى هذه المؤسسات التي قطعت شوطاً واضحاً في مسيرة التعليم العالي الفلسطيني، مما يستلزم دراسة العمليات الجارية فيها دعماً لمتطلبات الإصلاح والتطوير. وعليه سوف نحاول من خلال هذه الدراسة البحث في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته برضاهم الوظيفي.

3.1 أسئلة الدراسة :

واستناداً إلى مشكلة الدراسة المحددة، يمكن تحديد الأسئلة الآتية للدراسة:

- 1- ما واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟
- 2- ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس؟
- 3- هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس لواقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها، تبعاً لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والرتبة الأكاديمية، وإشغال الموقع الإداري حالياً، وطبيعة التخصص ؟
- 4- هل تختلف متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس ، تبعاً لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والرتبة الأكاديمية، وإشغال الموقع الإداري حالياً ، وطبيعة التخصص ؟
- 5- هل توجد علاقة بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ورضاهم الوظيفي؟

4.1 فرضيات الدراسة:

انبتق من السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الجامعة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى طبيعة التخصص.

وانبثق من السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الفرضيات الصفرية الآتية:

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى الجنس.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى المؤهل العلمي.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الجامعة.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى الرتبة الأكاديمية.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى طبيعة التخصص.

وانبثق من السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الفرضية الصفرية الآتية:

13. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس ودرجة رضاهم الوظيفي.

5.1 أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يأتي :

- 1- تحديد واقع استخدام جامعة القدس لتقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وفق المعايير والمبادئ الخاصة بها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس.
- 3- تحديد العلاقة بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ودرجة رضاهم الوظيفي.
- 4- التعرف إلى الاختلافات ذات الدلالة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس تبعا لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والرتبة الأكاديمية، وإشغال الموقع الإداري حاليا ، وطبيعة التخصص.

6.1 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- أنها تحمل شيئا من الجدة والأصالة إذ هي من الدراسات الرائدة التي تبحث في الهندسة الإدارية عموما، والهندسة الإدارية في جامعة القدس على نحو خاص.
- 2- أنها توجه أنظار الإدارة في جامعة القدس لأهمية الهندسة الإدارية وضرورة الأخذ بها لتطوير العمل.
- 3- أنها توفر بيانات لصانعي القرار في جامعة القدس حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

7.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :-

1- الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على تعرف واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات

الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها في المجالات المحددة

في أداة الدراسة وهي الاستبانة.

2- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس وهم الموظفون

الذين يعملون في جامعة القدس والناطقون باللغة العربية والمتفرغين للعمل في الجامعة والذين

مضى على عملهم فيها عام دراسي على الأقل.

3- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في جامعة القدس في مواقعها المختلفة في مدينة القدس

وضواحيها.

4- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

2015/2014.

5- الحدود الإجرائية: تتحدد الدراسة بالأداة المستخدمة، ومجتمع الدراسة ومنهجها والمعالجة

الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

8.1 مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف المصطلحات التي شملتها الدراسة :

1- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): (APR). Administrative Processes Reengineering:

إعادة التفكير بشكل أساسي بالعمليات الإدارية والعمل على إعادة تصميمها بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل: التكلفة،

الجودة، الخدمة، السرعة. (Hammer & Champy, 1993, p114)

2- أعضاء الهيئة التدريسية: هم الموظفون الذين يعملون في جامعة القدس والناطقون باللغة العربية

والمترغون للعمل في الجامعة و الذين مضى عام على عملهم فيها.

3- الرضا الوظيفي : job satisfaction :

هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل

نفسه ومحتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل (العديلي، 1982، ص15).

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري المتعلق بالهندسة الإدارية

2.2 الإطار النظري المتعلق بالرضا الوظيفي

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

1.1.3.2 الدراسات المتعلقة بالهندسة الإدارية

2.1.3.2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

1.2.3.2 الدراسات المتعلقة بالهندسة الإدارية

2.2.3.2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المتعلق بهندسة العمليات الإدارية والرضا الوظيفي، والدراسات السابقة العربية والأجنبية.

1.2 الإطار النظري المتعلق بالهندسة الإدارية :

1.1.2 مفهوم الهندسة الإدارية :

تعد الهندسة الإدارية مفهوماً حديثاً نسبياً، ونشأ عن علوم الإدارة والكمبيوتر. وقد ظهر مفهوم الهندسة الإدارية على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة إعادة بناء العمل (Work Reengineering) للخبير مايكل هامر عام 1990، والمتخصص في مجال نظم المعلومات. وكذلك كتابه المشهور بعنوان إعادة هندسة المؤسسة (Reengineering the corporation) الذي صدر عام 1993 والذي شارك في تقديمه جيمس شامبي.

ويشيع استخدام مسميات مختلفة لإعادة الهندسة، منها إعادة البناء، وهندسة التغيير، والهندرة، والهندسة الإدارية (هامر وشامبي، 1995). ويحدد هامر وستانتن (Hammer & Stanton, 1993) الهندسة الإدارية بأنها إعادة التفكير الجوهرية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.

أما كينج (King, 1996) فيرى أنها تعني تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة، والتكلفة، والجودة. ويرى مانجيني (Managanelli, 1994) أنها تعني إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وللنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

كما بين (Raymond & Bergeron, 1998) أنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.

وعرفها عبد الوهاب (1999، ص9) أنها "منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغيير الجذري، وطرح الأساليب القديمة جانباً وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تقدم سلعة أو خدمة بالموصفات والخصائص التي يفضلها الزبائن".

ويعرفها (Hangonelli & Klein) الوارد عند صالح والمغربي (2003، ص16) على أنها "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب التنظيم والسياسات والبنى المنظمة المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة".

وقد عرفها اللوزي (1999، ص266) بأنها "ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة".

وبين العجمي (2008، ص94) أنها "مدخل منطقي منظم لتحسين العمليات الإدارية بالمنظمة، بهدف تحقيق الإستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات".

ويؤكد حلمي (2003، ص45) أن إعادة الهندسة تعني "ترك العمل بالطرق القديمة، والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب لتحسين مخرجات أداء العمل التربوي".

ويشجع استخدام هذا المفهوم في أنظمة الأعمال ونظم المعلومات لتوضيح التحول التنظيمي فيها. ومع العديد من المداخل الإدارية الجديدة تتطلب الهندسة الإدارية التركيز على العمليات الإدارية بدلا من الوظيفة والمهام الوظيفية، وبهذا تكون مهمة الهندسة الإدارية ليس كيفية أدائها لمهام أو وظائف معينة، بل التأكد من أن مهام التدريس والتعليم ضرورية لتحقيق العملية الموجهة نحو الطالب، وبهذه الطريقة تكون الهندسة الإدارية متميزة عن مهام الوظائف (حسين، 2006).

ويعمل مفهوم الهندسة الإدارية على إحداث تغيير في المنظمات، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى إعطاء المعلمين استقلالية أكثر أثناء قيامهم بأعمالهم بدلا من الرقابة المستمرة ليتمكنوا من تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الإبداع والابتكار، بإعطاء فرق العمل صلاحيات كبيرة ومرونة عالية في أداء الأعمال التدريسية بطريقة جماعية تتعكس بشكل إيجابي على الأداء، وبالاعتماد على التعليم والتعلم وتنمية مهارات الأفراد وتوسيع إدراكهم وتدريبهم مما يساعد على إيجاد معلمين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخ ذلك في أذهان الطلبة وبالتالي زيادة قدراتهم على خلق مجالات عمل مناسبة لهم والاستعداد لتنفيذها وفقا للمتطلبات (الفاضل، 2011).

ويطلق لفظة " الهندرة" باللغة العربية على مفهوم إعادة هندسة العمليات كأحد أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المؤسسات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها، وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم تبدأ الهندرة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي إعادة تصميم جذرية. وليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديداً لها للتخلي عن كل قديم، والهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المؤسسات أيضاً

(عقيلي، 2001).

2.1.2 العناصر الرئيسية لمفهوم إعادة الهندسة:

يرى الحمادي (2006) أن الهندرة تعني إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جذرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء، ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات تعد عناصر رئيسية للهندرة (Hammer & Champy, 1993) :

- أساسي (Fundamental): إن الهندرة تبدأ من دون إي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
- جذري (Radical): أي إعادة التصميم من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي للتخلص من القديم تماماً. وبالنسبة للهندرة فإن ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.
- فائق (Dramatic): الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية أو الشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معالجات الأداء.
- العمليات (Process): وتمثل هذه الكلمة أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات. وتعني " العملية " مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجمع واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة.

ومن جهته، حدد حسين (2006) العناصر الرئيسية الآتية لمفهوم الهندسة الإدارية :

- إعادة التفكير الجوهري: تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير، وتغييراً جذرياً بهدف التطوير، والإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا نعمل ما نفعله؟ ولماذا نفعله بهذه الطريقة؟ ثم ننقل بعد ذلك إلى ماذا يجب أن تفعله الإدارة في منظومة التعليم؟ وكيف؟.
- إعادة تصميم العمليات الإدارية: تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً، أو عدداً من المدخلات لإخراج مخرجات معينة؛ فمحور الاهتمام هو العمليات.
- إعادة التصميم الجذري: تتضمن إعادة الهندسة حلاً جذرياً لمشاكل العمل الحالية، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية.

3.1.2 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة بالطريقة الصحيحة التي يريدها المستفيد ويتطلع إليها. وبالتحديد فان إعادة هندسة العمليات الإدارية تسعى لتحقيق الأهداف الآتية (خليل وشريز، 2007؛ سينسر، 2001؛ عقيلي، 2001):

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

4.1.2 أهمية الهندسة الإدارية:

بناء على ما ورد من عناصر نجد بان الهندسة الإدارية تحتل أهمية بالغة، حيث يمكن إجمال أهميتها بما يأتي (مصطفى، 2007؛ هامر وشامبي، 1995؛ اللوزي، 1999):

- منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني.
- أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات وهي المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها. والمنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية. والمنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحاً مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها.
- إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية المعقدة لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.

5.1.2 مراحل تطبيق إعادة الهندسة:

تتمثل مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كما يراها السكارنة (2009) بالاتي:

- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير.
- مرحلة التجديد: وتتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات المعنيين، وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمنظمة، بالإضافة إلى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.
- مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، و يتحقق فيها انطلاقة كبيره في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.
- مرحلة الحل: وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين: أولاها الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

• مرحلة التحول: وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على أنموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتغيرات وإدارتها التي تحدث في المنطقة وبكيفية التعامل معه، وهو ما يبرز أيضا أهمية فهم إدارة التغيير وكيفية التعامل معها بفعالية.

أما عامر وقنديل (2010) فحددا مراحل تطبيق أسلوب هندسة العمليات بالمرحل الأربعة الآتية: مرحلة التحديد الدقيق لما تريد المؤسسة، ثم وضع خطة التطبيق، ثم تنفيذ التطبيق، ثم الرقابة والمتابعة.

6.1.2 المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية (عقيلي، 2001):

- إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
- تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.
- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.

وأضاف مرسي (2003) عدة مبادئ لإعادة هندسة العمليات وهي التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي، والتركيز على العمليات وليس الوظائف، وتوفير النظم، السياسات، والهياكل وحشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه.

7.1.2 متطلبات إعادة الهندسة:

يرى العجمي (2008) أن لكل مدخل من مداخل التغيير متطلبات يجب السعي لتنفيذها حتى ينجح مشروع إعادة الهندسة وتتمثل متطلبات تطبيق إعادة الهندسة بمجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الإدارة لتقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والتقليد الذي تعاني منه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات، إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها و ضرورية لتطبيق هذا المدخل ، ومنها ؛ توفير المنهجية المناسبة للتطبيق، واستخدام تقنية المعلومات، وتخويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، أي التخلي عن النمط البيروقراطي، وتوجيه الأنشطة، والمفاضلة بين منهج المركزية واللامركزية وفقاً لما يتطلبه الأمر، و ضرورة دعم الإدارة العليا للمشروع من البداية إلى النهاية، و التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم المستفيد هو نوع الخدمة، وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها، وضرورة التركيز على نوعية وتركيبه فرق العمل التي تقوم بالاداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة، و التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية، وضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية، ودراسة البيئة للتعرف إلى كل المتغيرات، والتقليل من مقاومة العاملين، وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.

8.1.2 الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

يستخدم الباحثون مفردات متنوعة ذات دلالة واحدة، ومن ذلك استخدامهم مفردتي "خصائص" و"مرتكزات" للدلالة على نفس الشيء. فما هي الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول انه قد تمت الهندرة؟ ويمكن إجمال تلك الخصائص والمرتكزات (هامر وشامبي، 1995 ؛ داوود، 2013؛ رفاعي، 2006؛ الحناوي والسيد، 2005) بما يأتي:

- الدمج الوظيفي: وهو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة

مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناجمة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.

- الموظفون يتخذون القرارات: بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، فإن الأمر أصبح بيد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكراً على المديرين فقط.
- تعدد خصائص العمليات: نتيجة عصر الأسواق المتنوع والمتغير فإنه يستدعي تنويع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة.
- تنفيذ خطوات العملية حسب طبيعتها: يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.
- إنجاز العمل في مكانه: تعمل الهندرة على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة: تعمل الهندرة على إتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة.
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليص يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة.
- مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: يعمل مدير العملية كمنسق بين الإجراءات المعقدة والمستفيدين، حيث يظهر أمامهم كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها والتمتع بكامل بصلاحيات.
- الجمع بين المركزية واللامركزية: تتمكن التنظيمات التي تطبق الهندرة من الجمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

ويضيف اللوزي (1999) بأنها تعطي التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة حيث يتم إعطاؤهم الحوافز بناء على النتائج النهائية وبالاعتماد على منهج الإبداع والابتكار والتنظيم الحيوي لمواجهة التغيرات البيئية المعقدة.

فيما يحدد كل من (السكارنة، 2009؛ العاصي، 2004؛ عبد الحفيظ، 2003) المرتكزات التي تقوم عليها إعادة الهندسة الإدارية، في الآتي :

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحويله من البناء العمودي إلى هيكل أفقي، بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المؤسسة، ومن ثم زيادة سرعة ونقل وتداول البيانات والمعلومات بين جميع مستويات التنظيم في المؤسسة.
- إعادة تصميم أدوار ومهام ومسؤوليات وصلاحيات العمل والوظائف لتحويلها من أدوار فردية إلى ادوار جماعية، عن طريق تشكيل فرق عمل يمنح لأعضائها قدراً من الحرية والاستقلالية والمرونة والتشجيع على التطوير المستمر والعمل المتقن بشرط الحصول على مستوى عال من التأهيل للوصول إلى نتائج جذرية.
- إعطاء فرق العمل في المؤسسة قدراً من السلطة يتيح لها ممارسة أعمالها بحرية واستقلالية، وهذا يستوجب دفع تفويض السلطات من أعلى الهرم التنظيمي إلى قاعدته مما يحقق بلا شك جودة عالية في أداء الرؤساء والمرؤوسين، وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.
- إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى لتقليص عدد وظائفها، وتغيير آلية متابعتها والإشراف والرقابة عليها من الأسلوب المباشر إلى الأسلوب الغير مباشر، أي الرقابة عن بعد وعدم التدخل في الأعمال التي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
- إعادة تصميم أساليب ونماذج التحفيز داخل المؤسسة، وتحويل تلك الأساليب إلى أساليب جماعية، أي تقديم الحوافز لفرق العمل بناءً على إنجازها المتميز بدلاً من تقديمها للأفراد.
- إعادة تصميم معايير الأداء بما يتناسب مع أسلوب عمل الفريق وإقرار معايير الأداء على أساس مدة إنجاز المهام والأعمال وسرعة الأداء وتكلفة وجوده والأداء وكميته.

9.1.2 عوامل نجاح الهندسة الإدارية:

يوضح القريوتي (2000) والحريري (2012) أن الباحثين وخبراء الإدارة المهتمين بتطبيق الهندسة الإدارية يشيرون إلى ضرورة توافر العوامل الآتية كأساس لنجاحها:

- إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة هندسة البناء: فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية التغيير الجذري والسريع الذي قد تحتاجه المؤسسة فإن أي جهود أخرى لن تحقق الهدف المطلوب، فأحداث عملية إعادة هندسة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير، وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.
- تحديد احتياجات الأفراد تحديداً واضحاً: فالفرد يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية إعادة البناء باعتباره المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر دون دراسة حاجاته ورغباته ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.
- التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة البناء.
- تكوين فرق عمل مدربة مكونة من جميع إدارات الشركة، وتزويدهم بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب، والتي تتمثل بالآتي:
- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات، المشاركة والتطوع، الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة، الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين، الالتزام بجدول الأعمال، الإيجابية والتفاؤل اتجاه الفريق، انتقاد الأفكار وليس الأشخاص، لعب الدور القيادي، الانفتاح العقلي، جدية المشاكل، الاحترام والأمانة والثقة، التعبير عن الأفكار، وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.
- الأخذ بالاعتبار أهمية العنصر البشري من حيث اختياره وتدريبه وتحفيزه.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال، والمشهود لها بالكفاءة والفاعلية إضافة للمتخصصين داخل المؤسسة.
- توافر نظام فعال للمعلومات.
- وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب، وتحديد الأهداف مسبقاً لذلك.
- تنمية مهارات التفكير الإستراتيجي وربطها بالعمليات الرئيسية عند إعادة البناء.
- التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة.

10.1.2 الصعوبات التي تواجه الهندسة الإدارية :

يرى عامر وقنديل (2010) بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي قد تحول دون تطبيق الهندسة الإدارية بفاعلية ومنها: إصلاح العمليات بدلا من تغييرها التام. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط، وتجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة، والقبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة، والتراجع من منتصف الطريق، وضع العراقيل أمامها والتركيز على المظهر العام وليس على الجوهر، والسماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع إعادة البناء من الانطلاق، ومحاولة إجراء عملية إعادة البناء من الأسفل إلى الأعلى، وتعيين أشخاص أو قيادات لا يفهمون المقصود بها، ودفن العملية بكومة من جداول الأعمال والأولويات، وعدم تخصيص موارد لإجراء العملية، والتركيز على التصميم وإهمال الهدف .

ويرى الفاضل (2011) أن من الصعوبات التي تواجه نظام الهندسة الإدارية عدم توفر الدعم الكافي من الإدارة العليا، وكذلك سوء اختيار العمليات التي تحتاج إلى الهندسة الإدارية. وعدم وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسات التربوية. والاختيار السيئ للقيادة التربوية العليا والمتوسطة والدنيا. وعدم اقتناع فريق العمل بجدوى الهندسة الإدارية. والتخطيط السيئ للمؤسسات التربوية وضع حلول غير منطقية للمشكلات. عدم استخدام إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية. وتجاهل قيم ومفاهيم الأفراد في المؤسسات التربوية. السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة الهندسة. وتكليف أشخاص لا يعرفون الهندسة الإدارية. عدم تخصيص الوقت والدعم المادي اللازم لتطبيق الهندسة الإدارية. وإن نجاح الهندسة الإدارية يتطلب قناعة الإدارة بالعمل على تطبيقها، وابتكار أساليب عمل وكوادر بشرية جديدة، والتركيز على نوعية فرق العمل التي تقوم بالعمل، ودراسة البيئة التنظيمية بشكل جيد، وإيجاد التخطيط العلمي والفعال، ووضوح الأدوار لكل فرد أو مجموعة وتدريب وتأهيل الموارد البشرية وزيادة قدرات الإبداع والابتكار لإبقاء التنظيمات الإدارية بوضع تنافسي جيد ومواجهة التحديات المستقبلية .

11.1.2 المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة:

يبين هامر وشامبي (1995) أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة :

- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنياً وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.
- المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، فمثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.
- المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق ، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التذني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

12.1.2 منهجية الهندسة الإدارية :

يحتاج مدخل إعادة الهندسة إلى رؤية واضحة ومنهجية منظمة، لتحقيق الأهداف المحددة، ولهذه المنهجية جوانب محددة (عبوي، 2006؛ قنديل، 2010 ؛ حمودة، 2012) في الآتي:

- تحديد أهداف وإستراتيجيات المنظمة في الأجل القصير والطويل مع اعتبار العميل هو نقطة البداية والنهاية في تحديد هذه الأهداف والإستراتيجيات.
- التركيز على العمليات بشكل أكبر من التركيز على الوظائف.
- الاهتمام بالعمليات ذات القيمة المضافة والمردود المتميز والعمليات المساعدة.
- وضع رؤية واضحة لتحسين الأداء، هدفها إحداث التغيير اللازم بشكل جذري وليس تدريجي.
- إعداد خطة عمل تحدد فيها المهام والموارد والجدول الزمني المناسب لتنفيذها.

13.1.2 أوجه الاختلاف بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وغيرها من برامج التطوير الأخرى:

يختلف مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية عن مداخل التطوير الأخرى في مجال الإدارة، ومن الممكن تقسيم تلك المداخل التي تعنى بالتطوير إلى نوعين كما يراها خليل (1996) إلى التقسيم الآتي : برامج التغيير أو التطوير الجذري، وبرامج التغيير التراكمي أو المستمر، وبالنسبة لجوانب الاختلاف بينهما نجد بان المدخل الأول يركز على العوامل التكنولوجية والتنظيمية للعملية بغرض إحداث التغيير من خلال البدء بالعملية الحالية والانتهاؤ بالعملية الجديدة عبر الانتقال من المستويات العليا إلى السفلى عند إعداد التصميم، أما المدخل الآخر فيركز على الرقابة الإحصائية للعملية من خلال التركيز على العملية الحالية والانتهاؤ بها عبر المشاركة بين المستويات العليا والسفلى عند إعداد التصميم. ويوضح الجدول الآتي أوجه الاختلاف بين هذه المداخل ومداخل التطوير الأخرى، وأهمها التحجيم، وإعادة الهيكلة، و إدارة الجودة الشاملة، والتقنية (Manganelli & Klein,1994):

جدول رقم (1.2) جوانب الاختلاف بين مدخل إعادة هندسة المؤسسات ومداخل التطوير الإدارية الأخرى.

التقنية الآلية Automation	إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهيكلة Restructuring	التحجيم Rightsizing	إعادة هندسة العمليات الإدارية Reengineering	البرامج /أوجه الاختلاف
تطبيقات التكنولوجيا	احتياجات العملاء	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	حجم العمالة	جوهرية وأساسية	الافتراضات محل البحث
النظم	من أسفل إلى أعلى	التنظيمي	مسؤوليات الوظيفية	جذري	نطاق التغيير
الإجراءات	العمليات الإدارية	المجالات الوظيفية	المجالات الوظيفية	العمليات الإدارية	التوجه الأساسي
تدرجي	تدرجي	تدرجي	تدرجي	سريعة	كيفية التطوير والتحسين

14.1.2 الهندسة الإدارية في العمليات الأكاديمية:

يرى مصطفى (2007) أن إعادة هندسة العمليات في الجامعات يجب أن تكون عملية تطوير وتصميم جذرية تمس العمليات التعليمية كافة، وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على كل المستويات، من طلاب وأساتذة وغيرها.

فيما يرى حسين (2006) أن توفير التكنولوجيا في التعليم العالي سوف يستمر في كونه أحد المهام الرئيسية للتعليم العالي، وأن الجامعات الناجحة هي التي تفهم دور المجموعات الإدارية ومجموعات الدعم في الأنشطة الأكاديمية، وتوقعات الجيل القادم للطلاب سوف تكون أبعد مما نقدمه اليوم، والهندسة الإدارية في الجامعة هي حرية تصميم العملية مع إنتاج من كل فرد سوف يتأثر بالعملية، والتزام ودعم الجامعة لتدريب هيئة التدريس له دور حاسم في توفير التكنولوجيا في التعليم والتعلم، وينبغي علينا أن نوفر بيئة يرتبط فيها الطلاب والمعلمون مع التكنولوجيا، ولا ينبغي أن نجعل التكنولوجيا عبئاً على مستخدميها.

أما قوي (2009) فيرى أن من الأسس اللازمة لإعادة الهندسة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي أن تكون القرارات فيها فعالة، ومستقلة تتخذ بعيداً عن الممارسات البيروقراطية، ووجود مرونة تسمح بإدخال تلك التغييرات، وبضبط الجودة للأنشطة الجامعية، وإزالة المركزية عن القرارات والمسائلة الأكاديمية، وتقويم الإنجازات الأكاديمية والبحثية، ووجود آلية فعّالة للتمويل.

أما البوهي (2011) فحدد مبررات استخدام الهندسة الإدارية في التعليم بالتدهور الحادث في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي، وتدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يؤكد الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة، وعدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لعمل الهندسة الإدارية، والحاجة لتخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع احتفاظها بالجودة والوفرة في ظل ضغوط المنافسة العالمية الشرسة، وعدم رضا الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها كثير من المؤسسات التعليمية. وانتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم مثل ظاهرة العنف بين الطلبة. وغياب المسارات التعليمية، والقوانين واللوائح المنظمة لها والتي تسمح للطلاب الموهوبين باجتياز مراحل التعليم المختلفة في فترات أقصر، وتخلف المناهج الدراسية عن مواكبة المتغيرات العالمية والتكنولوجية الهائلة. وتخلف برامج إعداد وتدريب المعلمين وعدم مواكبة التكنولوجيا

التربوية العالمية، وغياب المعايير في المقررات الدراسية في البرامج، وتخلف الهياكل الأكاديمية والإدارية والمالية بالأقسام والكليات، إلى جانب تخلف نظم الترقى فيها.

15.1.2 الجهات التي تتولى هندسة العمليات الإدارية "الهندرة":

إن الأفراد هم الذين يقومون بالهندسة الإدارية وليس التنظيمات فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بها والمسئولين عن هذه العملية فالاختيار والتنظيم هو الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، ويمكن تحديد الجهات التي تتولاها مجتمعة أو منفردة كالاتي (عبوي، 2006 ؛ اللوزي،2003):

- قائد العملية وهو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه أحد كبار المسئولين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم بإقناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات، وفي العادة لا يتم تكليف هذا المسئول بمهام قيادة عمليات الهندرة، وإنما هي مبادرة ودور ذاتي يقوم به أي مسئول تنفيذي لديه تلك الصلاحيات بشرط أن تتوفر لديه الرغبة والحماسة لتطوير العمل بالمؤسسة وتحسين وضعها الحالي.
- صاحب العملية يجب أن يتولى مسؤولية توجيه الهندرة أحد المديرين في مستوى إداري عالي وصاحب مسؤوليات إدارية ميدانية كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المنظمة.
- فريق الهندرة: وهم مجموعة الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة، والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، حيث لا يستطيعون تأدية أكثر من عملية واحدة في أكثر من مرة مما يستدعي وجود أكثر من فريق عمل يكون مصغراً ويتكون من عدد أفراد قليل من داخل أو خارج المؤسسة.
- اللجنة الموجهة وهم من كبار المديرين الذين يختصون بسياسة وإستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها.
- منسق الهندرة ويعمل كمساعد لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعاتها ويجب ان يكون مرتبطاً إدارياً بالقائد، وهو المسئول عن تطوير أساليب الهندرة والتنسيق بين المشروعات المختلفة.

2.2 الإطار النظري المتعلق بالرضا الوظيفي:

1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ أشار كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية، وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير هذه المشاعر في المواقف المختلفة (هاشم، 2009).

ويعرف هوبوك (Hoppock) الوارد عند العدلي (1984، ص156) "أن الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض في وظيفتي". كما يعرف هيرزبيرج (Herzberg, Mausner, & Synderma, 1959, p831) الرضا الوظيفي بأنه "حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل".

أما فروم (Vroom, 1964, p110) يرى أن الرضا الوظيفي "شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية". ويتجه مؤيدو نظرية إشباع القيمة إلى تعريف الرضا عن العمل بأنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يحقق له ممارسة القيمة الوظيفية الهامة التي يتصورها (Locke, 1976). وفي الوقت نفسه فإن أعضاء نظرية العدالة أمثال آدم وجاك يربطون الرضا عن العمل بشعور الفرد بأن ما يحصل عليه من عائد هو عادل ومتكافئ مع ما يبذله من جهد وما يعتقد أنه يستحقه (Campbell, 1976).

ويعرف كراني (Cranny, 1992, p169) الرضا عن العمل بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته بالنمو والتقدم وتحقيق أهداف اجتماعية من خلالها". فيما يرى العدلي (1993، ص35) أن الرضا الوظيفي هو "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه، محتوى الوظيفة وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة".

ويمكننا القول بان تعريفات الرضا الوظيفي متعددة، فبعضها ركز على جانب العاملين والبعض الآخر ركز على جانب العمل، بينما ذهب آخرون للجمع بين الجانبين معاً.

2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تناولتها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري، وحتى عام 1976 كان عدد هذه البحوث يفوق 3000 بحثاً وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذا الموضوع نظراً لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج (القبلان، 1401 هـ).

ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقدتها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على درجة كبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى بأن يكون الفرد راضياً عن عمله (العتيبي، 1991).

وإذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم، وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب فسينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها، وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات (الزعيبي، 2011).

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل، وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي، بصفتهم أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل (العديلي، 1993).

3.2.2 عناصر ومسببات الرضا الوظيفي:

يستخدم الباحثون مفردات متنوعة ذات دلالة واحدة، ومن ذلك استخدامهم لمفردتي "عناصر" أو "مسببات" للدلالة على نفس الشيء. فما هي العناصر والمسببات التي يقوم عليها الرضا الوظيفي ، ويمكن إجمالها (السامرائي، 2007؛ سلطان، 2003؛ عباس، 2010) بما يأتي:

أولاً: المسببات التنظيمية للرضا:

- 1- نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات. ويشعر الفرد بالرضا إذا كان تزويد العوائد يتم وفقاً لنظام محدد يضمن توفيرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- 2- الإشراف: إن إدراك الفرد لمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.
- 3- سياسات المنظمة: وتشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل، توضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.
- 4- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، وبالمرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- 5- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم الظروف ما يمس الإضاءة، والحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، والتليفون، وترتيب المكاتب، وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها.

ثانياً : المسببات الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات بأن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

1- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد بالاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره، كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة يكونون غير راضين عن العمل.

2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتكيف معها، كان أكثر رضاءً، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين .

3- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية، أو الأقدمية، كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية فإن استياء الفرد يزداد.

4- الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم، أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

أما فليه وعبد المجيد (2005) فحددا العناصر الرئيسة للرضا الوظيفي بالعناصر الآتية : الأجر، ومحتوى العمل، وأنشطة العمل، وفرص الترقية، ونمط الإشراف، وجماعة العمل، وساعات العمل، وظروف العمل المادية.

4.2.2 علاقة الرضا الوظيفي بغيره من المتغيرات:

يمكن إجمال المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي والتي لها علاقة به (عباس، 2010؛ سلطان، 2003) بما يأتي:

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل.
- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قراراً يومياً فيما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا، ولا شك أن العنصر المحدد لنوع القرار هو الفرضية البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل، والعكس صحيح. ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل. والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، وبالتالي سوف يحضر إلى العمل.
- الرضا عن العمل والإصابات: إن حوادث العمل شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وتشير الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.
- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعملاء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى فإن العامل السعيد بعمله يكون عاملاً منتجاً، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العمال ذو الأداء المتفوق على الرضا عن أدائه الجيد في الوظيفة، ويرى آخرون أيضاً بأن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضاً، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بينهما.

5.2.2 مستويات الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء إن كان موجهاً نحو زملاء العمل أو محتواه أو ظروفه، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات بدرجة الرضا خلال الحياة الوظيفية سواء في المؤسسات التربوية أو الإدارية فإنه يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات عدة الآتية (أبو ماضي والأشقر، 2011؛ أحمد ومنصور، 2011؛ Clark, 1998):

أولاً: الرضا الوظيفي باعتبار شموليته.

- 1- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، مثل: الاعتراف والتقدير.
- 2- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية بمحيط العمل، مثل: المدير والزملاء.
- 3- الرضا الوظيفي الكلي: مجمل شعور الفرد بالرضا الوظيفي باتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

ثانياً: الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- 1- الرضا الوظيفي المتوقع: يتحقق إذا كان متوقفاً بأن ما سيبدله من جهد سيتناسب مع هدف المهمة.
- 2- الرضا الوظيفي الفعلي: يكون عندما يتحقق الهدف فيشعر حينها الموظف بالرضا الوظيفي.

ثالثاً: الرضا الوظيفي باعتبار نوعه:

- 1- الرضا العام: هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله، فهو راضٍ أم غير راضٍ.
 - 2- الرضا النوعي: وهو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى.
- وعلى الرغم من اختلاف هذه التقسيمات إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بينها، بمعنى أنها تؤثر على بعضها البعض.

6.2.2 آثار الرضا الوظيفي:

تشكل المشاعر الإنسانية للفرد قضية شخصية تظهر من خلال تغير سلوك موضوعي لديه، حيث يحكم على مدى تحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لاعتبارات تمثل الأنشطة والتعليقات الشفوية والنقدية والسلوكيات التي يمارسها الفرد في عمله، لذلك فإنه من المسلمات في أذهان الكثيرين أن الأفراد السعداء أكثر إنتاجاً في أعمالهم وأقل غياباً عن أعمالهم، لذلك سعت مختلف المنظمات لتحقيق هذه الغاية من خلال تحسين معنويات أفرادها بشتى السبل المتاحة سواء المادية منها أو المعنوية (المغربي، 1995).

ويمكن تقسيم آثار الرضا الوظيفي كما يرى المشعان (1993)، وأحمد (2011) إلى مجموعتين هما:

أولاً: آثار سلوكية واجتماعية تتمثل في:

- القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم.
- زيادة الولاء التنظيمي بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة وينظرون إلى مشكلاتها على أنها مشكلاتهم الشخصية.
- ينخفض مستوى التغيب عن العمل وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل مما يؤدي إلى إبعاد المنظمة عن الخسائر بشتى أنواعها.
- زيادة الاستقرار التنظيمي ذلك أنه يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد الأمر الذي يؤدي إلى خفض الإشراف المباشر الذي يمارسه الرؤساء على مرؤوسيه.

ثانياً: آثار مادية واقتصادية وتتمثل في:

تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، وكذلك الحد من آثار الغياب على تعطيل العمل.

7.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة، ولكن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد، وهذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل أو أبعاد الرضا الوظيفي، وهي محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات، يكون على الإدارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعية الرضا الوظيفي المتحقق لدى موظفيها ومستواهم (قوي، 2009).

وقد حدد منصور (2010) أبعاد الرضا الوظيفي بالرضا عن طبيعة العمل وظروف العمل، وأنظمة الحوافز و الترقيات، والعلاقة مع المسؤولين، وأنظمة الرواتب، والعلاقة مع الزملاء.

أما خليفات والملاحمة (2009) فقد صنفا أبعاد الرضا الوظيفي بالرضا عن ظروف العمل، والرضا عن الراتب، والعلاقة مع الزملاء، والحوافز، والعلاقة مع الرؤساء.

أما الجلابنة (2009) فقد حدد أبعاد الرضا الوظيفي بالرضا عن الإدارة المباشرة، والعلاقة بين العاملين، وظروف العمل وطبيعته، والنمو المهني، والترقيات، والرواتب والحوافز.

8.2.2 العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي:

يأتي رضا الشخص عن عمله نتيجة لعدة عوامل متداخلة من الصعب عزلها عن بعضها البعض بصورة تامة، كما أن أهمية هذه العوامل المختلفة تتغير من موقف لآخر، ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى (المغربي، 1995):

- عوامل شخصية: وهي العوامل المتمثلة بقدرة الأفراد ومهاراتهم ومستوى الدافعية لديهم، ويمكن التعرف عليها من خلال السمات المميزة لكل شخص مثل الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخدمة، وشخصية الفرد، والمستوى الوظيفي والتعليمي، والحالة العائلية.
- عوامل محتوى الوظيفة: العوامل التي تتعلق بما يؤديه الفرد من مهام والتي تحقق ذاته مثل التقدير والتقدم والنمو والأمن الوظيفي.
- عوامل البيئة الوظيفية: العوامل التي تحيط بالفرد من مصادر خارجية مثل إدارة المنظمة، ونمط الإشراف، والأجر، والعلاقات بين العاملين، وفرص التقدم والتطور، وعدد ساعات العمل.
- عوامل بيئية: وهي العوامل المرتبطة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها، وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه مثل الانتماء الاجتماعي، ونظرة المجتمع لوظيفة الفرد.

9.2.2 نظريات الرضا الوظيفي:

لقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي و فيما يلي عرض لأهمها:

1- نظرية إشباع الحاجات : طبقا لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه (Locke, 1976, Vroom, 1964).

ويوجد نموذجان لهذه النظرية:

النموذج الأول: مرجعه الأساسي فروم، ويركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يحصل عليه من عمل، وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن الانتقاد الأساس لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

النموذج الثاني: ويمثله كاهلن، حيث يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة التي تشبع بها.

2- نظرية إشباع القيمة: يرى لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان الفرد راض عن العمل. (سلطان، 2003).

3- نظرية الإدراك: وتشير إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الفرد لطبيعة الموقف وليس الموقف ذاته كما هو حادث. (عباس، 2010).

10.2.2 أساليب قياس الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية (الازرق، 2010). وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلى أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم باتجاه العمل، واقتصرت هذه الأساليب على مجرد سماع رأي وملاحظة الرؤساء في العمل على مرؤوسيتهم ، وفيما يلي عرض لأهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي (الشرايدة، 2010):

- 1- المقاييس الموضوعية: التي تستخدم مؤشر الغياب والعمل للتنبؤ بالرضا لدى العاملين.
- 2- المقاييس الذاتية: هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن جوانب الرضا الوظيفي، ومنها:
 - طريقة تحليل ظواهر الرضا: تعتمد على تحليل عدد من الظاهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره باتجاه وظيفته ومنها معدل دوران العمل، الغياب، التمارض.
 - قوائم الاستقصاء: تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد، معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم باتجاه عملهم.
 - المقابلات الشخصية: تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم.
 - أسلوب الأحداث الحرجة: يصف الفرد من خلالها بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا.
 - أسلوب الملاحظة الشخصية: يعتمد على الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين ليتمكن بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول دوافعهم في ضوء ملاحظة سلوكهم.
 - معدلات القياس والرد على الأسئلة: هي نماذج معدة مسبقا مثل طريقة قائمة استقصاء جامعة منوستا لقياس الرضا عن العمل .
- طريقة هيرزبيرج (القصة) : يطلب من الفرد تذكر الأوقات التي شعر فيها بالسعادة الغامرة، والأوقات التي شعر فيها بالاستياء الشديد، وتحديد أسباب كلا الشعورين، وبتجميع الوقائع يمكن معرفة جوانب العمل المرضية وغير المرضية بالنسبة لهم.

3.2 الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة الصادرة باللغتين العربية والانجليزية خلال السنوات الأخيرة التي وقف عليها الباحث؛ وقد تم عرض الدراسات المتعلقة بالهندرة أولاً، ثم الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

1.3.2 الدراسات العربية:

1.1.3.2 الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة":

دراسة عبد الخالق (2013):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الممارسات الفعلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المصرية، وتقديم آليات مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية الثانوية في مصر. حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل في (61) مدرسة في محافظات القاهرة، وتم اختيار عينة منهم بلغت (600) فرداً، وتم توزيع استبانة اشتملت على (13) فقرة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الهندرة في المدرسة لا يتحقق في الواقع الفعلي، وإلى قصور إدارة المدرسة عن مواكبة التطورات العالمية ومقاومة التغيير واستخدام الأساليب التقليدية في الأعمال المدرسية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعميق روح الالتزام والمسؤولية لدى العاملين .

دراسة عمر (2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأي الطالبات المنتسبات في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة طيبة في المدينة المنورة في استخدام الموقع الإلكتروني للتعلم عن بعد، والتعرف على معوقاته والعمليات الإدارية والعمليات التعليمية التي يلزم إعادة هندستها في ذلك البرنامج، ثم تصميم نموذج لإعادة هندسة العمليات فيها. تكون مجتمع الدراسة من (1349) طالبة منتسبة في برنامج التعليم بالانتساب، وتم اختيار عينة منهن بلغت (117) طالبة، وتم توزيع استبانة اشتملت على (49) فقرة موزعة على خمسة مجالات . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الموقع الإلكتروني للجامعة راعي المواصفات المطلوبة كموقع تعليمي، وأن المقررات الإلكترونية المتوفرة عليه ساعدت الطالبات على التعلم الذاتي، وأشارت أيضاً إلى أهمية عقد اللقاءات المباشرة للطالبات مع أساتذة المواد، وإلى وجود عدد من المعوقات المتمثلة في صعوبة التواصل

مع إدارة الكلية للحصول على المعلومات، وصعوبة التواصل مع الزميلات، والحضور للاستعلام عن المقررات. وفي ضوء ذلك تم تحديد العمليات الإدارية والمالية التي يلزم إعادة هندستها.

دراسة مطر (2012):

هدفت الدراسة إلى البحث في تطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر. تكون مجتمع الدراسة من (345) مديراً و(1126) معلماً من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر. وتم اختيار عينه مكونه من 91 مديراً و 794 معلماً، وتم تطوير إستبانة مكونه من (92) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مشكلات في عملية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وصناعة القرار واتخاذها، والتقييم. وموافقة المستجيبين بما يقدمه مدخل إعادة هندسة العمليات من سبل لتطوير تلك العمليات. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التغيير في المنظومة المدرسية ودعم الإدارة العليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوفير قسم أو إدارة مسئوله عنها.

دراسة أبو عمشه (2011):

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب في الجامعة الإسلامية في غزة من وجهة نظر الطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من(1572) طالباً وطالبة يستفيدون من المنح الداخلية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية منهم بلغت (350) طالباً وطالبة، وتم توزيع إستبانة اشتملت على(36) فقرة ضمن (7) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية له أثره على دائرة صندوق الطالب الذي يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في آراء أفراد العينة تعزى إلى: الجنس، والكلية، والمستوى الدراسي، والمحافظه، ونوع المنحة الداخلية المقدمة إليهم. وقد أوصت الدراسة بتطبيق إعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها.

دراسة المعايطه (2011):

هدفت الدراسة إلى قياس درجة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية من اجل تطوير إستراتيجية إدارية تربوية في ضوء منهجية هندسة البشر (الأرجونوميكا). تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ومديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مقر الوزارة

ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، والبالغ عددهم (153)، تم تطبيق الدراسة عليهم جميعاً، وتم توزيع إستبانه تكونت من (72) فقرة موزعه على (4) مجالات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم كانت منخفضة في جميع مجالات الأداة، و أن هناك فروقاً تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي والجنس لصالح حملة الدكتوراه، والمديرين العاميين، والذكور في جميع مجالاتها، وفي ضوء النتائج تم تطوير إستراتيجية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير العمل الإداري. وأوصت الدراسة بتبني المسئولين منهجية الأرجونوميكا في وزارة التربية والتعليم مما لها من أثر كبير في زيادة الرضا لديهم وزيادة الإنتاجية.

دراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011) :

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. تكون مجتمع الدراسة من (206) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة مكونة من (150) من الموظفين والموظفات الذين يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة، واستخدم الباحثون إستبانه اشتملت على (57) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، وللمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، أما سنوات الخبرة فيوجد فروق ذات دلالة إحصائية. وقد أوصى الباحثون بضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين، وأن تعمل وزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى موظفيها.

دراسة الدجني (2010):

هدفت الدراسة إلى البحث في واقع العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية وبالتالي إيجاد نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي. وتكون مجتمع الدراسة من (1227) موظفاً إدارياً وأكاديمياً في الجامعة الإسلامية بغزة، وتم اختيار عينة منهم مقدارها (5) أشخاص حيث قام الباحث ببناء بطاقة المقابلة مكونة من (5) أسئلة للتعرف إلى واقع العمليات فيها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لتتقدم إلى درجة الممارسة الفاعلة. ووجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ولما أدت إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمتها بما ينسجم مع متطلبات تحسين الخدمة. وقد أوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في الجامعة الإسلامية من إداريين وأكاديميين.

دراسة فرجون (2010):

هدفت الدراسة إلى توظيف التعلم المتقل بكليات التعليم التطبيقي بدولة الكويت وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات التعليمية وذلك من خلال استطلاع آراء هيئة التدريس والتدريب والطلبة نحو ايجابيات التعلم المتقل وسلبياته كتقنيه ونمط تعلم حديث ضمن الإطار التعليمي. وتكون مجتمع الدراسة من (393) عضو هيئة تدريس و(686) طالباً وطالباتاً حيث أخذت منهم عينة مكونة بنسبة 15% من المجتمع (هيئة تدريس وطلاب). وزعت عليهم إستبانة مكونة من (10) فقرات للمعلمين و (21) فقرة للطلاب. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً بين هيئة التدريس والتدريب وكذلك بينهما وبين الطلبة من جهة أخرى وهذه الفروق ارتبطت باختلاف نمط الكلية والدرجة الوظيفية لهيئة التدريس والتدريب أو عدد الفصول المدرسية بالنسبة للطلبة وكذلك اختلاف الخبرة على استخدام الإنترنت، وبصفة عامة لا يمانع أفراد العينة من خلال استجاباتهم في إدخال هذا النمط من التعلم ضمن التعليم التطبيقي. وأوصت الدراسة إلى ضرورة استكمال حلقة البحوث ذات العلاقة بهندسة التعليم، ووضع تصور للبنية التحتية ذات الصلة بتوفير الفنيين والأجهزة والمواد المطلوبة للبدء بإدخال التعليم المتقل وكذلك تنظيم دورات للتدريب على ذلك.

دراسة المعاينة (2010):

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات. تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (167) في وزارة التربية والتعليم الأردنية. تم تطوير إستبانة تكونت من (56) فقرة موزعة على (7) مجالات (الفهم والإدراك، والمبادرة، والتخطيط، وإعداد البرامج، والتغيير والتحويل، والتطبيق، والتقييم). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها كانت متوسطة في جميع مجالات الأداة. ومن نتائجها تم وضع تصور لتطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم الإدارية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات لتقديم نظام تربوي متكامل. وأوصت الدراسة بتبني منهجية إعادة هندسة العمليات لما لها من الأثر الكبير في إحداث التغيير المنشود مع تبني دراسات تغطي جوانب جديدة من هذه المنهجية.

دراسة حنون (2010):

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، حيث تكون مجتمع

الدراسة من (1528) مديراً ومديرة وتم اختيار عينة منهم بلغت (429) مديراً ومديرة، وتم توزيع إستبانة اشتملت على (35) فقرة ضمن (7) مجالات عليهم. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الهندرة كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس ومستوى المدرسة والتخصص، ووجودها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة الإدارية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة توفير جميع عناصر ومتطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، وضرورة اعتماده.

دراسة الشويكي (2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (1120) موظفاً إدارياً، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية مقدارها (500) موظفاً إدارياً، وتم توزيع استبانته تكونت من محورين، المحور الأول نظم دعم القرار واشتمل 35 فقرة ضمن (6) مجالات، والمحور الثاني يتعلق بإعادة الهندسة ويتكون من (17) فقرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، كذلك بينت وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لمتغير التعليم، واسم الجامعة، وسنوات الخدمة. كما أوصت الدراسة إلى إعادة هندسة الجامعة الفلسطينية، وتوضيح أهمية هذه العملية للإدارة العليا التي لا يوجد لديها توجه لإعادة الهندسة، وتشجيع الجامعات التي تخطط لذلك للبدء بتنفيذ برامجها وضرورة تطوير البنية التحتية لها.

دراسة أبو العلا (2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة الأداء الإداري في المدارس الابتدائية من حيث عملياته وعناصره وتقنياته، وحث تحسين أداء العمليات الإدارية فيها باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات. وتكون مجتمع الدراسة من مديري ونظّار ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بأسوان، وتم اختيار عينة منهم مكونه من (810) فرداً، وتم توزيع استبانته اشتملت على (40) فقرة موزعة على (6) مجالات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة قد اتفقوا على أن الهيكل التنظيمي يسهل مشاركة المعلمين والإداريين لتحقيق أهداف المدرسة، وأن نسبة قليلة من أفراد العينة اتفقوا على أن السلطة تتناسب مع المسؤولية في كل منصب من المناصب الإدارية، وأن نسبة قليلة اتفقوا على أن الهيكل التنظيمي يعاني من قصور في التوظيف الجيد لإمكانات الاتصالات والمعلومات المتطورة. وإن كثير من المديرين غير قادرين على التغيير والتطوير،

ووجود ضعف استخدام تقنيات التكنولوجيا وكذلك ضعف التمويل. وأوصت الدراسة إلى ضرورة المحافظة على مستوى أداء متميز للعاملين، والعمل على التطبيق التدريجي والمرحلي لإجراءات إعادة هندسة العمليات، وتوفير وتهيئة الأجواء المناسبة والاستعداد الكافي على كافة الصعد في المؤسسات التعليمية لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة الطيبي وحافظ وأبو سمرة (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية وإلى الوقوف على بعض الاتجاهات والنماذج العالمية المعاصرة في تطوير الإدارة الجامعية، إضافة إلى التعرف على بعض المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية الفلسطينية من أداء مهامها، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الجامعات الفلسطينية وأعضاء الهيئة التدريسية فيها والبالغ عددهم (1872) فرداً، أخذت منهم عينة اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغت (285) فرداً. واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من (65) فقرة ضمن (6) مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع العمليات جاءت بدرجة متوسطة كما أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى أن الإدارات الجامعية لا تطبق مدخل إعادة الهندسة، كما أشارت أيضاً إلى وجود فروق دالة بين تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيقها تعزى لمتغير الجامعة والوظيفة لصالح جامعة بيت لحم ونواب رؤساء الجامعات على التوالي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تسعى الإدارات الجامعية لتحديد مستويات الإدارة ووظائفها ومتطلباتها، وأن يحرص مسؤولوها على أن يتولى إدارتها أصحاب الكفاءة منهم وبضرورة إنشاء نظام معلوماتي فعال، وإعادة النظر في اللوائح والتشريعات الجامعية.

دراسة الننتشة (2009):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وتكون مجتمع الدراسة من (150) من موظفي بلدية الخليل، وتم توزيع إستبانة اشتملت على (64) فقرة موزعه على (7) مجالات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة، وحاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء، كما أظهرت بلدية الخليل اهتماما في مجال تكنولوجيا المعلومات، وان درجة تطبيق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة كانت متوسطة. وأوصت الدراسة إلى النظر بشكل إيجابي إلى الاستثمار في تقنية المعلومات، وبضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات تقوم بإجراء تحليل شامل ومتكامل لكافة العمليات التي تقوم بها البلدية.

دراسة السر (2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية، والأمن الوطني في قطاع غزة، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من (483) موظفاً، حيث تم أخذ عينة تتكون من (300) موظفاً تتراوح درجاتهم بين وكيل مساعد ومدير دائرة، وقد تم توزيع إستبانة عليهم اشتملت على (66) فقرة موزعة على (8) مجالات، وقام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع المدراء العاملين في الأجهزة الأمنية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم الهندرة ووجود ازدواجية وتداخل في الصلاحيات والعمل، و بروز نمط القيادة ديمقراطي وديكتاتوري بنسبة كبيرة، ووضوح السياسات الإدارية ومفهومها، وغياب التخطيط الإستراتيجي لبعض الأجهزة، وبطء التدريب والتنمية لمهارات الموظفين، وغياب تفعيل موقع نائب وزير الداخلية، وغياب المستلزمات التكنولوجية، وغياب القوانين والتشريعية التي تعمل على إعادة بناء وتطوير الوزارة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندرة وتحديد سياسات إدارية واضحة، وتجميع الأنشطة والمهام وتعديل الهياكل التنظيمية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وسن بعض القوانين والتشريعات التي تساعد على الإبداع.

دراسة الآغا (2006):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف بمحافظة غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة فيها. وتكون مجتمع الدراسة من (40) مديراً و (160) رئيس قسم وكانت عينة الدراسة مكونة من (150) من المديرين العاملين والمديرين ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات غزة، وتم توزيع إستبانة اشتملت على (57) فقرة ضمن (7) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وقدرات التكنولوجيا العالية، وزيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف، وتغيرات في توقعات العميل، وتحسين معايير الجودة الشاملة. وقد أوصت الدراسة إلى أن يتم إعداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعملية وأن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمصرف، وكذلك أن يتم التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على تسلسل إداري.

دراسة العتيبي (2005):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الأستاذ لمقومات الحوار التربوي في التعليم العالي في ضوء ثقافة إعادة الهندسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية و طلاب الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وتم اختيار عينه منهم مكونه من (92) عضواً ، و(315) طالباً، وتم توزيع إستبانه اشتملت على (82) فقره ضمن (3) مجالات عليهم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأساتذة يرون أن معظم مقومات الحوار التربوي يتم ممارستها، وعلى العكس من ذلك يرى طلاب الدراسات العليا أن معظم مقومات الحوار التربوي لا يتم ممارستها ، وأوجدت فروق تعزى إلى التخصص ، والجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة إلى ضرورة مشاركة الطلاب في اتخاذ القرار وتحديد الأنشطة والمساقات وتطوير أدوات التقييم وعلى الأساتذة أن يهيئوا المناخ التنظيمي المناسب و أن تتسم البرامج العلمية التي يدرسونها بالتنمية والابتكار، وضرورة إجراء التغييرات اللازمة تبعاً لتقنية إعادة الهندسة في التعليم الجامعي.

2.1.3.2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

دراسة الطعاني والسويحي (2013):

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة تم تطبيق الدراسة عليهم جميعاً. وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة موزعة (5) مجالات، وأداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة موزعة على (4) مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج أي فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لدى المديرين. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إبراز الرضا الوظيفي وجعله من بين الموضوعات الرئيسة التي تحظى باهتمام وزارة التربية والتعليم وضرورة إعطاء العاملين المزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة الخناق(2012):

هدفت الدراسة إلى دراسة المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة، و إيجاد العلاقة بينهما وبين تحقيق الرضا الوظيفي. وكان مجتمع الدراسة إحدى الجامعات الماليزية الحكومية، واشتملت عينة الدراسة على (202) من الأكاديميين الذين تم اختيارهم عشوائياً، وتم توزيع إستبانة اشتملت جزئيين الجزء الأول لقياس المناخ التنظيمي ويتكون من (10) فقرات، والجزء الثاني لقياس مستوى الرضا الوظيفي ويتكون من (10) فقرات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، وأن موقف الأكاديميين من المناخ التنظيمي السائد كان جيد وكذلك طبيعة العلاقة بينهما وبين الإدارة، وأن موقف التخصصات العلمية من الأكاديميين يبدو أكثر قناعة من التخصصات الأدبية لمعظم أبعاد قياس المناخ التنظيمي، وأن الأكاديميين عموماً كانوا راضيين حيث كانت التخصصات العلمية أكثر رضا من التخصصات الأدبية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز علاقة الأكاديميين للإدارة مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة أحمد ومنصور (2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار، وتكون مجتمع الدراسة من (1500) عضواً وتم اختيار عينة منهم بلغت (150) عضواً، وتم توزيع إستبانة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم حيث اشتملت على (55) فقرة ضمن (8) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى جيد من الرضا لدى هؤلاء العاملين وبنسب مختلفة وكذلك إلى عدم وجود علاقة إرتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار والخصائص الفردية لديهم. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحديد مستويات الرضا بين أعضاء هيئة التدريس لإفادة المسؤولين في إدارة الجامعة لرفع مستويات الإنتاجية وتحسين سير العمليات التعليمية.

دراسة علي (2011):

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السودانية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس من (3) جامعات (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة القرآن الكريم، وجامعة كرري) وتم اختيار عينة منهم مكونة من (100) عضو تدريس، وتم توزيع إستبانة اشتملت على (40) فقرة ضمن (4) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود رضا وظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية ووجود علاقة مع المتغيرات التالية: الجانب الإداري، والأجور، والحوافز، والجانب النفسي، والجانب التدريبي. وأوصت الدراسة إلى ضرورة مراجعة جميع

الإجراءات الإدارية والعمل على تغييرها وتعديلها، والاهتمام بالنواحي النفسية وتهيأت الجو المناسب، وكذلك تحسين الظروف المعيشية لدى العاملين وتنمية المواهب والقدرات لديهم.

دراسة ردايدة (2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي ودرجة الإنجاز الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم، والتعرف إلى العلاقة الإرتباطية بين الرضا الوظيفي والإنجاز الوظيفي لديهم، وقامت الباحثة بتصميم إستبانة مكونة من قسمين، القسم الأول يتعلق بالرضا الوظيفي والقسم الثاني بالإنجاز الوظيفي، ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (184) عضو هيئة تدريس. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة وكذلك درجة الإنجاز الوظيفي لهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على الرضا الوظيفي ككل وعلى مجال الحرية الأكاديمية لصالح الإناث وعدم وجود فروق في ظروف العمل وطبيعته والعلاقة بين أعضاء هيئة التدريس، والراتب، والحوافز، والنمو المهني، والترقيات. وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لجميع المتغيرات على الإنجاز الوظيفي ككل وعلى جميع المجالات. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بزيادة الاهتمام بظروف العمل وطبيعتها وبأعضاء الهيئة التدريسية وإشباع رغباتهم وحاجاتهم لزيادة مستوى الرضا لديهم.

دراسة منصور (2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد ضم مجتمع الدراسة (500) عضو هيئة تدريس، أجريت الدراسة على عينة قوامها (138) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية، حيث طبق عليهم إستبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على (6) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الكلية كانت متوسطة، وأن مجال الترقيات والحوافز أقل ما يمكن ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعا لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة الأعلى والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل. وأوصت الدراسة إلى ضرورة مساعدة إدارة الجامعة لتوفير فرص المشاركة في الدورات لأعضاء هيئة التدريس والمؤتمرات العملية، وضبط عدد الطلبة في الشعب، وتوفير الأدوات المكتبية، وتوضيح أنظمة الترقية ومراعاة الموضوعية في تقييم عمل عضو هيئة التدريس، وإعادة النظر في سلم الرواتب وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم.

دراسة الجلابنة (2009):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (290) عضواً، وقد طبق الباحث الدراسة عليهم جميعاً، وقد استجاب منهم (199) عضو هيئة تدريس وقد استخدم المنهج الوصفي، وقد أعدّ الباحث إستبانتين، إحداهما للرضا الوظيفي حيث تكونت من (33) فقرة موزعة على (5) مجالات، والإستبانة الثانية فكانت حول الروح المعنوية، حيث تكونت من (23) فقرة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان بدرجة متوسطة وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الكلية، وأن مستوى الروح المعنوية لديهم بدرجة كبيرة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى الروح المعنوية تعزى إلى متغير الكلية، ووجود ذات علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لديهم. وأوصت الدراسة إلى ضرورة إتاحة الفرصة لدى أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية و زيادة الرواتب بحيث تغطي تكاليف المعيشة، وضرورة الاهتمام بعضو هيئة التدريس المتميز من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة خليفات والملاحمة (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (1978)، أما عينة الدراسة فتكونت من (559) عضواً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت لذلك أداة آلين وماير للولاء التنظيمي المكونة من (20) فقرة موزعة على (3) مجالات، وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة موزعة على (5) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة والكلية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

دراسة الحراشة (2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1702) معلماً ومعلمه، أخذت منهم عينة مكونة من (235) معلماً ومعلمه تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات حيث كان أحدهما لقياس درجة ممارسة النمط القيادي وتكونت من (57) فقرة، والأخرى لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتكونت من (38) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة إلا أن النمط المسوق كان أكثرها شيوعاً، كما أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط وإلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجنس، التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي. ووجود علاقة بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد أوصت الدراسة ببناءً على نتائجها بمجموعة من المقترحات التي قد تفيد وزارة التربية والتعليم في تحسين مجالات العمل لدى المعلمين.

دراسة خليل وشيرير (2007):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من (3653) معلماً ومعلمه في مدارس السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة غزة، أخذت عينه منهم مكونه (360) معلماً ومعلمه، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (18) مدرسة، واستخدم الباحثان إستبانة لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (31) فقرة موزعة على (4) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق للإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

دراسة الرفاعي (2007):

هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة، وتعرف أثر هذه الأنماط المناخية في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات. ولجمع البيانات استخدمت أداتان تكونت من إستبانتين إحداهما لتقييم المناخ التنظيمي وتكونت من (52) فقرة موزعة على

(5) مجالات، والأخرى لقياس الرضا الوظيفي وتكونت من (60) فقرة موزعة على (6) مجالات، حيث أخذت عينة مكونة من (352) عضو هيئة تدريس ممثلة لمجتمع الدراسة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة التعليمية في المناخ التنظيمي. ووجود فروق تعزى لمتغيرات الكلية لصالح الكليات الإنسانية مقابل الكليات العلمية. ووجود رضا متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة التعليمية، ووجود فروق تعزى لمتغير المناخ التنظيمي على مقياس الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.

دراسة غنيم (2007):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (340) عضو هيئة تدريس وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (144) فرداً. واستخدمت لذلك إستبانة اشتملت على (53) فقرة لقياس الرضا الوظيفي موزعة على (6) مجالات و(18) فقرة لقياس الولاء التنظيمي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية، ووجدت فروق في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجنس، والجامعة، والخبرة، والعمر، ومعدل الدخل. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الدخل لدى العاملين وحثهم على المحافظة على ممتلكات الجامعة وكذلك الاعتماد على الأنظمة والقوانين والعمل على تطويرها.

دراسة القاروط (2006):

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (642) مديراً ومديرة في محافظات شمال الضفة الغربية وكانت عينتها (220) مديراً ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد استخدم أداتين وهم عبارة عن إستبانتين، الأولى لقياس الجدية بالعمل واشتملت على (41) فقرة موزعة على (3) مجالات، والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي واشتملت على (48) فقرة موزعة على (6) مجالات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الجدية في العمل لدى مديري المدارس الحكومية كانت كبيرة وأن ترتيب مجالات الجدية كان مجال الالتزام والمشاركة، ومجال السيطرة والتحكم، ومجال التحدي والتغيير، ووجدت أيضاً أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة وكان ترتيب مجالاتها، مجال العلاقة مع

المعلمين في المرتبة الأولى، ثم مجال الدورات والتدريب، ثم مجال طبيعة الوظيفة والعمل، ثم مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم، ثم مجال أنظمة الترقيات والحوافز، ثم مجال الراتب الشهري. وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين الجدية والرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة في درجة الجدية تعزى للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والراتب الشهري، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز درجة الجدية في العمل، ووضع نظام فعال للحوافز والمكافآت المادية، وعدالة هيكله الأجور والرواتب.

دراسة العكش والحسين (2005):

هدفت الدراسة إلى مقارنة مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة تدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الإدارة والاقتصاد والعلوم المالية في الجامعات الحكومية والخاصة والتي يبلغ عددها (16) جامعة منها (8) حكومية و (8) خاصة، وتم اختيار (5) جامعات تم أخذ عينة منهم بطريقة عشوائية حيث بلغ حجم العينة (211) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق ذلك لقد تم تصميم إستبانة لقياس وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس اتجاه الرضا الوظيفي حيث تكونت من (6) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مجال المكافآت المالية، والخدمات الاجتماعية، والإجراءات الإدارية، والبحث العلمي، ووسائل التدريس باستثناء عنصري المناخ الأكاديمي وتقييم الأداء، حيث تبين وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر من الجامعات الحكومية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ طرق وإجراءات موضوعية ومقبولة في عملية التقييم والتركيز على عملية التقييم.

دراسة عبد السلام (2005):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي، وتم بناء إستبانة مكونة من (4) مجالات و تم تطبيقها على عينة بلغ مجموعها (190) عضو هيئة تدريس بكليات التربية التابعة ل (13) جامعة مصرية، تم تصنيفها وفقا للنوع والمستوى العلمي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن محور التدريس يأتي في المرتبة الأولى بين المحاور الأربعة يليه محور الإنتاج العلمي ثم محور النشاط العلمي وأخيرا الحرية الأكاديمية. ووجود علاقة بين هذه المجاور الأربعة والمستوى الوظيفي بينهم، وأن مستوى الرضا الوظيفي بوجه عام في حدود المتوسط بالنسبة للعينة ككل. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل العوامل الأكاديمية لرفع مستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس التربوي وذلك من خلال تحديد أهدافه وآليات تفعيله.

دراسة البوسعيدي (2002):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن السلوك القيادي الممارس لدى رؤساء كليات جامعة السلطان قابوس كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بها، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (335) عضواً، وجمعت بيانات الدراسة من خلال استخدام أداتين الأولى إستبانة السلوك القيادي وكذلك إستبانة الرضا الوظيفي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في مجاليّ الترقية والراتب لصالح العمانيين، وكذلك وجود فروق تعزى للعمر، والرتبة الأكاديمية، والخبرة. ووجود علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة إلى ضرورة معرفة الجوانب التي يجب التركيز عليها في إدارة الأقسام العلمية، وكذلك إبراز أهمية الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

دراسة العسيلي (1999):

هدفت الدراسة إلى دراسة النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين والبالغ عددهم (125) عضواً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة مكونة من جزأين، الجزء الأول فيها لوصف السلوك القيادي ويتكون من (39) فقرة موزعة على (3) مجالات، والجزء الثاني لقياس الرضا الوظيفي ويتكون من (27) فقرة موزعة على (5) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة، يليه الديمقراطي ثم الفوضوي. حيث يختلف النمط باختلاف النمط العلمي، وأن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً وتختلف درجته باختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة إلى تبني الجامعات النمط القيادي الديمقراطي، وتدريب القيادات على أساليب القيادة الملائمة، وإعادة النظر والحوافز المادية والمعنوية المقدمة وتوفيرها لهم لراحتهم.

دراسة المساعدة (1998):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي وتحليله لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك. حيث تكون مجتمع الدراسة من (1484) موظفاً وموظفة. وتكونت عينة الدراسة من (460) موظفاً وموظفة وقد أستخدم في هذه الدراسة أداة لقياس الرضا الوظيفي، وتكونت من (70) فقرة موزعة على (6) مجالات.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك انخفاضاً عاماً في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المجالات التالية: الراتب الشهري، والاستقرار الوظيفي، والحوافز والترقيات، وظروف العمل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، في حين أظهرت عدم وجود ذات دلالة على كل من متغيري الجنس ومكان العمل. وأوصت الدراسة إلى إعادة النظر في مقدار الراتب الشهري للعاملين وإيجاد نظام جديد خاص بالحوافز والترقيات وكذلك تطوير برامج خاصة بالنمو المهني للعاملين وتفعيلها .

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

1.2.3.2 الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة":

دراسة (Mlay, Zlotnikova & Watundu ,2013):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر العوامل المختلفة، بما في ذلك مقاومة التغيير التنظيمي تبعاً لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتكون مجتمع الدراسة من (150) موظفاً وموظفة يعملون في (5) شركات في أوغندا، وتم اختيار عينة طبقية منهم بلغت (108)، وتم توزيع إستبانة اشتملت على (13) فقرة موزعة على خمس مجالات للقياس الكمي، و استخدم المقابلة للقياس الكيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن (30.4%) فقط من المشاريع في أوغندا يستخدمون أنظمة المعلومات المحوسبة. وأشارت الدراسة إلى مجموعه من العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل هندسة العمليات وكذلك عوامل قبول أو رفض المستخدمين التي تواجه تنفيذ إعادة هندسة العمليات. وقد أوصت الدراسة بتنفيذ إعادة هندسة العمليات والاستفادة من هذه الدراسة عند تطبيقها.

دراسة (Meenyinikor, Meenyinikor & Timi-Johnson, 2013):

هدفت الدراسة إلى معرفة مخرجات التعليم الجامعي، والتي من شأنها أن تعزز فرص العمل والإنتاجية الذاتية. وتحديد مدى وعي الموظفين بذلك. حيث تكون مجتمع الدراسة من (21) من الجامعات التقليدية التي يمولها الإتحاد الفدرالي التي تغطي (6) مناطق في نيجيريا. واختير منهم (2250) موظفاً كعينة موزعين على (6) جامعات، وتم توزيع إستبانة اشتملت على أربعة مجالات واستخدم أيضاً المقابلة. وأشارت نتائج الدراسة بأن هنالك (4) فئات من المخرجات التي لا علم للموظفين بها. وأن وعي الموظفين بمخرجات النظام (التعليم الجامعي) سوف يعزز من الإنتاجية الذاتية والعمالة. وأوصت الدراسة بأنه

ينبغي أن يكون هناك تعليم مناسب عن مخرجات التعليم الجامعي لجميع أصحاب المصلحة في التعليم وأنها ليست فقط للخريجين.

دراسة (Setegn, 2013) :

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي لمكتب المالية والتنمية الاقتصادية. حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعملاء في مكتب المالية والتنمية الاقتصادية في أروميا الإقليمية في إثيوبيا، وتم اختيار عينه منهم بلغت (61) موظفاً وموظفة، و(23) عميلاً، وتم توزيع إستبانة اشتملت على (26) فقرة ضمن (6) مجالات و استخدم أيضاً الملاحظة والمقابلة. وأشارت نتائج الدراسة بأن عملاء المكتب راضيين عن سرعة تقديم الخدمات، وجودة الخدمة، وزمن الدورة. وأشارت أيضاً إلى أن المكتب لا يوجد فيه نظام لتقييم الأداء ، حيث لم تعط أي منافع للموظفين بشأن زيادة المرتبات والتعويضات والتعزيز والتمكين حتى هذه اللحظة. وأوصت الدراسة إلى اعتماد عملية إعادة هندسة الأعمال لأنها أصبحت سلاحاً مفيداً لأية منظمة تسعى لتحسين الأداء التنظيمي فيها، والى تحقيق أهدافها التنظيمية، والى أنها أداة فعالة للمنظمات التي تسعى للعمل بفعالية وكفاءة.

دراسة (Hagos, 2012):

هدفت الدراسة إلى تقييم تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الاثيوبية وغامبيلا مكتب الصحة الإقليمي. حيث تكون مجتمع الدراسة من (450) موظفاً، وتم اختيار عينه منهم بلغت (90) موظفاً لتعبئة الاستبانة و(20) موظفاً للمقابلة. وتم توزيع إستبانة اشتملت على (68) فقرة ضمن (9) مجالات عليهم. وقد أشارت نتائج إلى أن مجالات (الدعم الإداري، والكفاءة التكنولوجية، وإدارة الأداء، وتوافر خطة تنفيذ شاملة، واستراتيجيات التواصل، والصقل وتنفيذ خطة إدارة التغيير، واستخدام الاختبارات التجريبية لتقييم عملية جديدة، والدافع لاتخاذ الأدوار والمسؤوليات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة والتمكين) يوجد فيها فروق ذات دلالة. وأوصت الدراسة تنفيذ مشروع إعادة هندسة العمليات هي عملية معقدة، تتطوي على العديد من العوامل لتحقيق النجاح، فمن الضروري أن يكون التغيير مدار بطريقة مناسبة، ويتم إعطاء اهتمام متوازن لجميع العوامل المحددة.

دراسة (Mekonnen, 2011):

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الصعبة المتمثلة في تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الحكومية الاثيوبية، وإمكانية استخدام عملية إعادة هندسة الأعمال لتحسين أدائهم من حيث الحد من

عمليات التكلفة، والوقت، وزيادة جودة الخدمة، وزيادة العملاء و رضا الموظفين. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من أربع جامعات حكومية تم اختيار عينة منهم مكونة من (40) عضواً وتم مقابلتهم. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ما بين (11-40) في المائة من عمليات إعادة التصميم التي تم تنفيذها في الجامعات تستغرق أكثر من ثلاث سنوات. وأكثر من (50) في المائة من المشاركين متفقين على سبعة عشر عاملاً يعوق إعادة تصميم العمليات. وهناك تسعة عوامل أخرت مرحلة التنفيذ، كان من بين هذه العوامل، عوامل تغيير الإدارة، وعوامل دعم الإدارة العليا ، والعوامل التنظيمية، وعامل البلد. وأوصت هذه الدراسة إلى اتخاذ التدابير الصحيحة من قبل الجامعات "الهيئة الإدارية ووزارة التربية والتعليم الاثيوبية" قبل فشل المشروع تماماً.

دراسة (Abebe, 2011) :

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثيرات هندسة العمليات الإدارية على أداء الموظفين في مدينة أديس ابابا، حيث تكون مجتمع الدراسة من (201) موظفا يعملون في (112) مكتب مساحة، و(89) مكتب أراضي، وتم اختيار عينة عشوائية منهم مكونة من (28) موظفا من دائرة المساحة و(22) من إدارة الأراضي، وتم استخدام إستبانة ومقابلة ووثائق وملاحظة لجمع البيانات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة التزام الإدارة العليا كان سلبيا في حين أن باقي المجالات (القيادة التشاركية، وبيئة العمل، ونظم وإدارة تكنولوجيا المعلومات، ومقاومة التغيير) كانت الفروق فيها إيجابية. وأوصت الدراسة إلى الاهتمام بالمشورات الإيجابية في المنظمة لأنها تسهل على الحصول على أداء أفضل للموظف والحفاظ في المؤسسة على الموظفين من خلال توفير الجو الودي التفاعلي المبني على الثقة.

دراسة (Francis & Kabir, 2008) :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المكتبات الجامعية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المكتبات الجامعية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قيمين المكتبات والمتخصصين في ولاية كيرالا، وتم اختيار عينة منهم مكونة من (159) شخصاً، وتم استخدام أداتين الاستبانة والمقابلة. وقد أشارت نتائج الدراسة بأن الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في فعالية خدمات المعلومات الرقمية. وبأن مبادئ عملية إعادة هندسة الأعمال يمكن تطبيقها بشكل فعال في إعادة تحديد نظام إدارة الموارد البشرية. والى ضرورة تطوير الموارد البشرية في مختلف الكوادر، وكذلك مع التأكيد على التكنولوجيات الرقمية الحديثة. وأوصت الدراسة إلى أن المكتبات ينبغي إعادة تسميتها باسم قسم المكتبات وخدمات المعلومات، والى تبادل أمناء المكتبات بين الجامعات داخل البلاد.

دراسة (Sidikat & Ayanda, 2008) :

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الهندرة على الأداء التنظيمي في أحد البنوك في نيجيريا. حيث تكون مجتمع الدراسة من (80) موظفاً وموظفه، تم اختيارهم جميعاً للدراسة، تم توزيع استبانته عليهم لمعرفة وجهات نظرهم حول تأثير عملية إعادة هندسة الأعمال على الأداء التنظيمي. وقد أشارت نتائج الدراسة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لها صلة مباشرة في نجاح المنظمة، وبأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر على المتغيرات المختلفة في التنظيم مثل الناس، والموظفين، والأعمال التجارية، والتكنولوجيا وما إلى ذلك. وأوصت الدراسة بأن على المنظمات إعادة هندسة عملياتها من أجل تحقيق أداء الانطلاقة وإستراتيجية طويلة الأجل للنمو التنظيمي والأداء.

دراسة (Chang , 2000) :

هدفت الدراسة إلى تطوير أساس مناسب من المبادئ التوجيهية لعملية هندسة الأعمال الصغيرة والمتوسطة. حيث تكون مجتمع الدراسة من ثمانية مؤسسات تحوي أكثر من (500) موظفاً، وتم اختيار عينه منهم مكونه من (257) موظفاً ، وتم توزيع استبانته اشتملت على (24) فقرة ضمن (4) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فرصة كبيره للشركات الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من مزايا الهندسة الإدارية لما لها من ايجابيات وأنها تشكل أساس لعملياتها ، وأظهرت وجود علاقة قوية بين نظرة المدير وصاحب العمل باتجاه المواقف والمخاطرة، وكذلك وجود علاقة بين استخدام التكنولوجيا ونجاح تطبيق الهندسة الإدارية فيها. وأوصت الدراسة باستخدام هندسة العمليات الإدارية كأساس في إطار التعديل البيئي في الشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك استخدامها في عمليات التغيير للمشاريع.

2.2.3.2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

دراسة (Qayyum, 2013) :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعات في باكستان، حيث تكون مجتمع الدراسة من (500) أستاذاً، وتم اختيار عينه منهم بلغت (310) أستاذاً، وتم توزيع استبانته اشتملت على 22 فقرات ضمن (4) مجالات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فرق كبير بين فئات مختلفة من التجارب التي تبين تناقص الاتجاه مع خبرة تتراوح من (3-21) عاماً. ويؤكد اختلاف كبير بين الأنواع المختلفة من المعلمين مما يعكس هذا الاتجاه انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لديهم. علاوة على ذلك أن هناك فروق بين الزوار والعقود وأعضاء هيئة التدريس الدائمين في الجامعات. وأوصت الدراسة بان

على واضعي السياسات في الجامعات زيادة مشاركة أساتذة الجامعات في عملية صنع السياسات واتخاذ القرارات.

دراسة (Khalid, 2012):

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مختلف جوانب الرضا الوظيفي بين الأكاديميين الجامعيين في الجامعات الخاصة والعامة في إقليم البنجاب وباكستان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في أربعة جامعات باكستانية. وتكونت عينة الدراسة من (150) أكاديمياً، وتم توزيع إستبانة عليهم مكونه من (27) فقرة ضمن (5) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تفاوت في الأجور بين الجامعات الخاصة والعامة في باكستان. حيث كان الأكاديميين في جامعات القطاع الخاص راضيين برواتبهم، والرقابة والتحفيز أكثر من الأكاديميين في الجامعات الحكومية. من ناحية أخرى، تم الوصول إلى أن الأكاديميين في جامعات القطاع العام أكثر ارتياحاً مع علاقة الزملاء، والأمن الوظيفي. وأوصت الدراسة إلى توفير التوجيه السليم والإرشاد من قبل المؤسسات التي يعملون فيها الأكاديميين لمعرفةهم بأداء واجباتهم وظروف أعمالهم.

دراسة (Saba, 2011) :

هدفت الدراسة إلى فحص مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية باهاوالبور. حيث تكون مجتمع الدراسة من (450) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من خمسة كليات حكومية مكونه من (108) عضواً، وتم توزيع إستبانة مكونه من (44) فقرة ضمن (6) مجالات عليهم. وقد أشارت نتائج الدراسة وجود نسبة قليلة من أعضاء هيئة التدريس هم راضيين عن العمل نفسه، والرواتب، وظروف العمل والأمن الوظيفي وزملاء العمل، وقليل منهم راضيين عن فرص الترقية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة في بعض الصناعات الأخرى للعثور على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين فيها.

دراسة (Adenike, 2011) :

هدفت الدراسة إلى استكشاف المناخ التنظيمي باعتباره مؤشراً للرضا الوظيفي للموظف من أعضاء هيئة التدريس في جامعة خاصة نيجيرية. حيث تكون مجتمع الدراسة من (384) عضواً، وتم اختيار عينة منهم مكونة من (293) عضواً. وتم توزيع إستبانة اشتملت على (73) فقرة و(4) أسئلة مفتوحة عليهم. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. وان متغيرات خطوط الاتصال، وحزمة الراتب، والفرص الترويجية والسياسات الشخصية، وظروف العمل، والمشاركة في

صنع القرار كان لها تأثير إيجابي في الرضا . وأوصت الدراسة بالاستفادة من الأفكار والحقائق والأرقام الخاصة بالأكاديميين والعاملين الواردة فيها في مجال إدارة الجامعات لما لها من قيمة عملية كبيرة.

دراسة (Malik, 2010):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رضا المعلمين ، على الالتزام التنظيمي في جامعات القطاع العام في باكستان. حيث تكون مجتمع الدراسة من (650) عضو هيئة تدريسية، وتم اختيار عينه منهم مكونه من (331) عضواً، وتم توزيع إستبانة مكونة من (7) مجالات عليهم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا عن العمل نفسه، وجودة الإشراف، والراتب كان لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وان لديهم درجة عالية من الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات الرضا عن العمل نفسه، والإشراف، والمرتبات، وزملاء العمل وفرص الترقى. وأوصت الدراسة إلى انه يجب على صانعي السياسات والمديرين الأكاديميين اتخاذ التدابير اللازمة لتوفير ظروف عمل مناسبة لتحقيق الرضا وتحسين الدافع والأداء.

دراسة (Platsidou & Diamantopoulou, 2009):

هدفت الدراسة إلى معرفة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات اليونان، وإلى التحقيق في كيفية تقييم أعضاء هيئة التدريس لمختلف جوانب التعليم العالي اليوناني، حيث تكون مجتمع الدراسة من (4) جامعات في شمال اليونان ، وتم اختيار عينه مكونه من (105) عضواً، وتم توزيع إستبانة اشتملت على (16) فقره عليهم، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأكاديميين كانوا راضين بشكل معتدل عن وظائفهم، وان العمر والخبرة المهنية لأعضاء هيئة التدريس كان لهم ارتباطاً مباشراً مع رضاهم الوظيفي، وان معظم تقييمهم لجوانب التعليم تعاني من مشاكل شديدة. وأوصت الدراسة بضرورة البحث بعوامل عدم الرضا، وإبراز المزيد من الأدلة لتحسين الوضع الحالي في المؤسسات التعليمية.

دراسة (Shoman, 2009) :

هدفت الدراسة إلى اختبار العوامل التي تنبئ بوجود الرضا الوظيفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (608) مشاركاً يعملون في ثلاثة دوائر في شركات الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار عينه بنسبة (60%) منهم، تم توزيع إستبانة اشتملت على (30) فقره ضمن (5) مجالات، و إجراء مقابله تحوي أكثر من (50) سؤالاً. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين في جميع الإدارات الثلاث لديها مواقف

إيجابية نسبيا نحو القيادة، و الإدارة العليا، و التواصل، وردود الفعل الواردة من رؤسائهم، وفرص التدريب وفرص العمل والترقية، والعمل الجماعي ، وكذلك في جميع الإدارات كانوا راضين عن وظائفهم.

دراسة (Ahsan, Abdullah, Fie, & Alam, 2009) :

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في ماليزيا. حيث تكون مجتمع الدراسة من (500) من الأكاديميين، و تم اختيار عينة منهم مكونه من (300) أكاديمي في الجامعة العامة في منطقة وادي كلانج الماليزية. وتم توزيع استبانته مكونه من قسمين ضمن (6) مجالات عليهم. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع أربعة محاور. و أظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة إلى وجوب تفهم الجامعة احتياجات موظفيها وتقديم ما هو أفضل لهم.

دراسة (Tella, Ayeni, & Popoola, 2007) :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين دافعية العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لموظفي المكتبة في ولاية أويو، نيجيريا. حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي المكتبات البحثية والأكاديمية في ولاية أويو. وتم اختيار عينة منهم مكونه من (200) موظفًا. وتم توزيع استبانته اشتملت على ثلاث أجزاء، الجزء الأول يتعلق بدافعية العمل ويتكون من (15) فقرة، والجزء الثاني يتعلق بالرضا الوظيفي ويتكون من (15) فقرة، والجزء الثالث يتعلق بالالتزام التنظيمي ويتكون من (15) فقرة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين دافعية العمل والرضا الوظيفي ، وعدم وجود اختلاف كبير بين دافعية عمل موظفي المكتبة المهنية وغير المهنية. وعدم وجود فروق بين الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات (مكتبة الأكاديمية والبحثية). وعدم وجود علاقة بين سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بان إدارة المكتبات يجب أن تلبي مطالب موظفيها لتعزيز دوافعهم نحو عمل أفضل، ورضاهم الوظيفي.

دراسة (Peerbhai, 2006) :

هدفت الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا المعلومات في ديرين. وتكون مجتمع الدراسة من أربعة مشاريع صغيرة ومتوسطة، وتم اختيار عينة منهم مكونه من (94) موظفا، وزعت عليهم إستبانة مكونه من (45) فقره. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الخصائص الشخصية من الجنس والعمر والعرق (الأسود والهندي) ليس لديه أي تأثير على الرضا الوظيفي. وبينت النتائج أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن المكافأة و بيئة العمل عموما

وتبين أن جميع المشاركين كانوا راضين عن وظائفهم. وأوصت الدراسة بأن على هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحفاظ على أو تحسين مستوى الارتياح للموظف.

دراسة (Cobb, 2004):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان الذكاء العاطفي يلعب دوراً هاماً في الرضا الوظيفي للمعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الذين يدرسون حالياً في المدارس العامة في ولاية كنتاكي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار عينه منهم مكونه من (101) معلماً. وتم تطوير إستبانة طبقت عن طريق مقابلتهم حيث كانت تتكون من (63) فقرة ضمن (5) مجالات عليهم. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع سنوات الخبرة في مجال التدريس. وأن المعلمين ذو الذكاء العاطفي العالي لهم القدرة على التمتع بالتدريس أكثر من المدرسين الآخرين ذو الانخفاض بالذكاء العاطفي. وأن المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر في مجال التدريس تكون فرصتهم في الرضا عن زملاء العمل أكثر. وان المعلمين الراضين لهم القدرة على التدريس لمدة أطول من الزمن. وأن معلمي المدارس المتوسطة هم أكثر ارتياحاً مع الأجر من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية.

دراسة (Kusku, 2003):

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى وأبعاد الرضا الوظيفي بين الموظفين الإداريين والأكاديميين في معاهد التعليم العالي في المدن التركية المطورة. حيث طبقت هذه الدراسة في جامعة اسطنبول. وتكون مجتمع الدراسة من (1415) موظفاً أكاديمياً و(407) موظفاً إدارياً، وتم اختيار عينة منهم مكونة من (291) موظفاً، وتم توزيع استبانة عليهم مكونة من (6) مجالات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية بين عوامل الرضا (علاقة الزملاء، ومستوى المنافسة بينهم، والعمل الجماعي، والرضا المهني، وبيئة العمل، والراتب). وكذلك بأن الموظف يصبح أكثر إنتاجية وكفاءة في عمله طالما هو راض عن عمله لذلك أوصى الباحث بتوفير البيئة الجيدة والراتب المناسب والمنافسة العادلة بين الزملاء الإداريين والأكاديميين لتطوير العمل والإنتاجية وتكثيف الجهود.

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يمكن الإشارة إلى الملاحظات الآتية :

- إن معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها متشابهة من حيث المنهج، فقد استخدمت المنهج الوصفي.
- تنوعت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، في مجتمعات الدراسة التي طبقت فيها، فبعضها طبق على نطاق التعليم الجامعي والمدرسي في حين ذهب البعض الآخر إلى دراسة الموظفين في المؤسسات الخاصة.
- تم اختيار العينة في معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي بالطريقة العشوائية ما عدا دراستي طعاني وسويغات (2013)، والجلابنه (2009) اللتين طبقتا على المجتمع كله؛ وأما الدراسات المتعلقة بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية فكانت عيناتها عشوائية ما عدا دراسة كل من المعايطه (2010)، والنتشة (2009)، و (Sidikat & Ayanda, 2008).
- طبقت دراسة كل من ابوعمشة(2011)، والدجني (2010)، والطيطي وحافظ وابوسمرة (2009) النتشة (2009) في فلسطين.
- استخدمت معظم الدراسات العربية السابقة الاستبانة فقط لجمع البيانات ما عدا دراستي الدجني (2010) والسر (2008) اللتين استخدمت فيهما المقابلة، في حين أن الدراسات السابقة الأجنبية التي تم عرضها استخدمت الاستبانة والمقابلة معاً.
- طبقت معظم الدراسات السابقة في موضوع الرضا على الجامعات ما عدا دراسة طعاني وسويغات (2013)، والحراشنة (2008)، وخليل وشريير (2007)، والقاروط (2006) فتمت في المدارس، في حين طبقت دراسة كل من (Tella, Ayeni, & Popoola, 2007) على موظفي المكتبات، ودراسة (Peerbhai, 2006) على الشركات الصغيرة، ودراسة (Kusku, 2003) على موظفي التعليم العالي.

- تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في إجرائها على القطاع الجامعي، والوقوف على مدى رضاهم عن عملهم، كما تتشابه في بعض المتغيرات، وأنها طبقت على أعضاء هيئة التدريس.
- انفردت دراسة أبو عمشة (2011) في دراسة أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على الجامعات من وجهة نظر الطلبة.
- أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية للعمليات فيها، وبضرورات تطبيقها، ومن هذه الدراسات، دراسة كل من أبو عمشة(2011)، والدجني(2010)، والمعايطة(2010)، وأبو العلا(2010).
- هدفت بعض الدراسات إلى تصميم أنموذج للهندسة الإدارية مثل دراسة عمر(2012) ، ودراسة الدجني (2010) .
- تناولت بعض الدراسات السابقة، العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتغير آخر مثل دراسة الشويكي (2010) حيث هدفت للتعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية.
- استهدفت الدراسات السابقة قياس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، إلا أنها اختلفت في تحديد العوامل والأبعاد المؤثرة في الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.
- بينت بعض نتائج الدراسات السابقة أن درجة الرضا عن الراتب وفرص النمو والترقية عالية وفي مجال الإشراف متوسطة وفي مجال العلاقة مع الزملاء منخفضة.
- وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وفي بناء أداة الدراسة، وفي تفسير نتائجها.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أن الدراسات السابقة لم تتناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية مع الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 وصف متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق الأداة

7.3 ثبات أداة الدراسة

8.3 متغيرات الدراسة

9.3 إجراءات الدراسة

10.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً للخطوات والمراحل وفقاً للمنهج العلمي، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات المستخدمة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة المستقلة، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

1.3 منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، لأن هذا المنهج يقوم على ملاحظة الظاهرة ثم وصفها، ثم تحليلها وتفسيرها.

2.3 مجتمع الدراسة

تحدد مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المتفرغين للعمل فيها والناطقين باللغة العربية، ممن مضى على عملهم في الجامعة عام دراسي على الأقل، ويبلغ عددهم وفق الإحصاءات الرسمية للجامعة (389) فرداً منهم (254) من حملة الدكتوراه، و(135) من حملة الماجستير .

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة 70% من مجتمع الدراسة، فكان عددهم (273) فردا وزعت عليهم (273) استبانته، واسترجع منها (255) استبانته.

4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

بعد فرز الاستبيانات المسترجعة، تبين أن (250) استبانة صالحة للتحليل، وتبين أن (5) استبانات غير صالحة للتحليل. ويبين الجدول (1.3)، توزيع أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب الجنس، و المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية، وإشغال الموقع الإداري، والتخصص.

جدول (1.3) : توزيع أفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيرات الدراسة

(ن = 250).

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	210	84
	أنثى	40	16
المؤهل العلمي	ماجستير	86	34.4
	دكتوراه	164	65.6
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	73	29.2
	من 5-10 سنوات	141	56.4
	أكثر من 10 سنوات	36	14.4
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	44	17.6
	أستاذ مشارك	43	17.2
	أستاذ مساعد	97	38.8
	محاضر	66	26.4
إشغال الموقع الإداري	يشغل	34	13.6
	لا يشغل	216	86.4
التخصص	علوم طبيعية	120	48
	علوم إنسانية	130	52

5.3 أداة الدراسة

تم إجراء الدراسة باستخدام أداة لقياس واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته برضاهم الوظيفي، وتم بناؤها بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة، وخصوصا دراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011) ودراسة حنون (2010) لبناء الجزء المتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية ، واطلع على دراسة منصور (2010)، ودراسة خليفات والملاحمة (2009)، ودراسة الجلابنة (2009) لبناء الجزء المتعلق بالرضا الوظيفي. وتكونت الإستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول: يشمل المعلومات العامة عن المستجيبين (أعضاء الهيئة التدريسية)، وتشمل المتغيرات المستقلة الآتية: متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية، وإشغال الموقع الإداري ، والتخصص .

القسم الثاني: يشمل فقرات الإستبانة، الدالة على واقع استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وبلغ عدد فقرات هذا القسم 35 فقرة موزعة على سبعة مجالات هي كالآتي:

- المجال الأول: التخطيط، ويشمل (5) فقرات من الفقرة 1 إلى الفقرة 5.
 - المجال الثاني: التنظيم، ويشمل (5) فقرات من الفقرة 6 إلى الفقرة 10.
 - المجال الثالث: التوجيه، ويشمل (5) فقرات من الفقرة 11 إلى الفقرة 15.
 - المجال الرابع: المتابعة، ويشمل (5) فقرات من الفقرة 16 إلى الفقرة 20.
 - المجال الخامس: الرقابة، ويشمل (5) فقرات من الفقرة 21 إلى الفقرة 25.
 - المجال السادس: الاتصال، ويشمل (5) فقرات من الفقرة 26 إلى الفقرة 30.
 - المجال السابع: اتخاذ القرار، ويشمل (5) فقرات من الفقرة 31 إلى الفقرة 35.
- القسم الثالث: يشمل فقرات الإستبانة، الدالة على الرضا الوظيفي في جامعة القدس لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وبلغ عدد فقرات هذا القسم 39 فقرة موزعة على ستة مجالات هي كالآتي:
- المجال الأول: طبيعة العمل، ويشمل (8) فقرات من الفقرة 1 إلى الفقرة 8.
 - المجال الثاني: ظروف العمل، ويشمل (6) فقرات من الفقرة 9 إلى الفقرة 14.
 - المجال الثالث: العلاقة مع المسؤولين ، ويشمل (9) فقرات من الفقرة 15 إلى الفقرة 23 .
 - المجال الرابع: العلاقة مع الزملاء ، ويشمل (5) فقرات من الفقرة 24 إلى الفقرة 28.
 - المجال الخامس: أنظمة الترقيات والحوافز ، ويشمل (5) فقرات من الفقرة 29 إلى الفقرة 33.

المجال السادس: أنظمة الرواتب، ويشمل (6) فقرات من الفقرة 34 إلى الفقرة 39. وتتدرج استجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة، وفق تدرج ليكرت الخماسي، وتعطى القيم الرقمية على النحو الآتي:

الاستجابة	كبيراً جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
القيمة الرقمية	5	4	3	2	1

6.3 صدق الأداة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص، في المجال التربوي بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص. حيث بلغ عددهم (14) فرداً، كما يوضحه، ملحق رقم (1). وقد قام المحكمون بعد الاطلاع على الاستبانة بإعطاء الملاحظات، من حيث مناسبة المجالات للدراسة، وانتماء الفقرات للمجالات، وتعديل بعض الفقرات، أو إضافة بعض الفقرات، أو حذف بعض الفقرات، بما يرويه مناسباً لهدف الدراسة، وبعد جمع الاستبانات المحكمة منهم، قام الباحث بالإطلاع على ملاحظاتهم، وإجراء التعديلات المناسبة، وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية، كما يظهر في ملحق رقم (2).

وأما التعديلات التي أجراها الباحث بناء على توصيات المحكمين، منها ما طرأ على القسم الأول المتعلق بالمؤهل العلمي وتعديله من "ماجستير فأدنى" لتصبح "ماجستير"، وإضافة كلمة "حالياً" إلى عبارة "إشغال الموقع الإداري".

ومن التعديلات التي قام بها الباحث أيضاً ما طرأ على القسم الثاني المتعلق بالهندسة الإدارية وتعديل

الفقرة (2): تدخل شبكة المعلومات (الإنترنت) في العمل، لتصبح توظف شبكة المعلومات (الإنترنت) في العمل. الفقرة (8): تعمل كفريق للتنظيم والتطوير داخل الجامعة، لتصبح تعمل كفريق للمناقشة والتطوير داخل الجامعة. الفقرة (11): تعمل على تنمية مهارات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس، لتصبح تنمي مهارات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس. الفقرة (22) : تضبط المخالفات المسلكية والعلمية، لتصبح تضبط مخالفات أعضاء هيئة التدريس المتنوعة. الفقرة (26) : تدعم الاتصال غير الرسمي من خلال توزيع الأدوار، لتصبح تدعم الاتصال غير الرسمي لتسهيل أداء الأدوار.

ومن التعديلات التي قام بها الباحث أيضاً ما طرأ على القسم الثالث المتعلق بالرضا الوظيفي وتعديل

الفقرة (3) : تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل والمشاركة بالقرارات، لتصبح تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل. الفقرة (6) : هناك وضوح في المسؤوليات و إجراءات العمل، لتصبح تتمتع وظيفتي بوضوح المسؤوليات و إجراءات العمل . الفقرة (14) : عدد الطلبة في القاعات مناسب، لتصبح تناسب عدد الطلبة مع قاعات التدريس. الفقرة (24) : علاقاتي الشخصية مع زملائي مبنية على الود والاحترام، لتصبح تبني علاقات شخصية مع زملائي.

ومن ناحية أخرى، تم التحقق من صدق الأداة أيضا، بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويدل على أن هناك اتساق داخليا بين الفقرات. كما في الجدولان (2.3) و (3.3) :

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

الرقم	قيمة R	مستوى	الرقم	قيمة R	مستوى	الرقم	قيمة R	مستوى
1	0.652**	0.000	13	0.817**	0.000	25	0.833**	0.000
2	0.561**	0.000	14	0.845**	0.000	26	0.776**	0.000
3	0.451**	0.000	15	0.848**	0.000	27	0.761**	0.000
4	0.551**	0.000	16	0.821**	0.000	28	0.824**	0.000
5	0.650**	0.000	17	0.814**	0.000	29	0.775**	0.000
6	0.783**	0.000	18	0.860**	0.000	30	0.642**	0.000
7	0.435**	0.000	19	0.860**	0.000	31	0.804**	0.000
8	0.728**	0.000	20	0.859**	0.000	32	0.802**	0.000
9	0.842**	0.000	21	0.808**	0.000	33	0.824**	0.000
10	0.767**	0.000	22	0.647**	0.000	34	0.774**	0.000
11	0.709**	0.000	23	0.775**	0.000	35	0.537**	0.000
12	0.711**	0.000	24	0.827**	0.000			

**ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس.

مستوى	قيمة R	الرقم	مستوى	قيمة R	الرقم	مستوى	قيمة R	الرقم
0.000	0.714**	27	0.000	0.689**	14	0.000	0.622**	1
0.000	0.465**	28	0.000	0.560**	15	0.000	0.583**	2
0.000	0.704**	29	0.000	0.644**	16	0.000	0.760**	3
0.000	0.641**	30	0.000	0.550**	17	0.000	0.661**	4
0.000	0.756**	31	0.000	0.663**	18	0.000	0.445**	5
0.000	0.794**	32	0.000	0.720**	19	0.000	0.372**	6
0.000	0.751**	33	0.000	0.530**	20	0.000	0.597**	7
0.000	0.671**	34	0.000	0.611**	21	0.000	0.477**	8
0.000	0.609**	35	0.000	0.714**	22	0.000	0.572**	9
0.000	0.571**	36	0.000	0.659**	23	0.000	0.542**	10
0.000	0.535**	37	0.000	0.552**	24	0.000	0.510**	11
0.000	0.441**	38	0.000	0.711**	25	0.000	0.480**	12
0.000	0.548**	39	0.000	0.341**	26	0.000	0.614**	13

**ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية، ولمجالات الدراسة، حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا. وكانت الدرجة الكلية للثبات للجزء المتعلق بواقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس (0.976)، وللجزء المتعلق بدرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس (0.953)، وهذه النتيجة، تشير إلى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، والجدول (2.3) يبين ذلك.

جدول (4.3) : معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية لكل جزء في أداة الدراسة:

معامل الثبات كرونباخ الفا	المجال	
0.830	مجال التخطيط	واقع استخدام تقنية إعادة
0.875	مجال التنظيم	
0.931	مجال التوجيه	
0.938	مجال متابعة	
0.911	مجال الرقابة	
0.907	مجال الاتصال	
0.898	مجال اتخاذ القرار	
0.976	الدرجة الكلية	
0.872	طبيعة العمل	
0.881	ظروف العمل	
0.880	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة	
0.819	العلاقة مع الزملاء	
0.893	أنظمة الترقيات والحوافز	
0.768	أنظمة الرواتب	
0.953	الدرجة الكلية	

8.3 متغيرات الدراسة تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- 1- الجنس: وله مستويان: ذكر، أنثى.
- 2- المؤهل العلمي: وله مستويان: ماجستير ، ودكتوراه.
- 3- عدد سنوات الخدمة في الجامعة: وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- 4- الرتبة الأكاديمية : وله أربعة مستويات : أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر.
- 5- إشغال الموقع الإداري: وله مستويين : نعم يشغل(عميد، رئيس دائرة..)، ولا يشغل.
- 6- التخصص: وله مستويان: علوم طبيعية، وعلوم إنسانية.

ثانياً: المتغيرات التابعة:

1. تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس.
2. تقديرات أفراد العينة للرضا الوظيفي.

9.3 إجراءات الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- 1- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- 2- حصر أفراد مجتمع الدراسة.
- 3- الحصول على الموافقات المطلوبة من الجهات المعنية لتطبيق الدراسة في جامعة القدس.
- 4- توزيع الأداة على الباحثين واسترجاعها.
- 5- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام حزمة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

6- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، ووضع التوصيات المناسبة.

10.3 المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها :

1. استخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ومجالاتها للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
2. استخدام اختبار (ت) (t-test) لفحص الفرضيات التي تتضمن متغيرا مستقلا ذا مستويين (الجنس، المؤهل العلمي، إشغال الموقع الإداري حاليا، طبيعة التخصص) وهي الفرضية الأولى، والثانية، و الخامسة، والسادسة، والسابعة، والثامنة، والحادية عشر، والثانية عشر.
3. استخدام تحليل التباين الأحادي (one-way analysis of variance) لفحص الفرضيات التي تتضمن متغيرا مستقلا له أكثر من مستويين (عدد سنوات الخدمة في الجامعة، الرتبة الأكاديمية) وهي الفرضية الثالثة، والرابعة، والتاسعة، والعاشر.
4. استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الأداة.
5. استخدام معامل الارتباط (Correlation coefficient) لفحص الفرضية الأخيرة المتعلقة بعلاقة واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة رضاهم الوظيفي.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة من خلال عرض نتائج أسئلتها ونتائج فحص فرضياتها.

1.4 عرض نتيجة السؤال الأول: نصّ السؤال الأول على: "ما واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"

وللإجابة عن السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولكلّ فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً للمعيار الآتي: يكون واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتفعاً إذا بلغ المتوسط الحسابي (3.68) فأعلى، ويكون الواقع متوسطاً إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 – 3.67)؛ ويكون الواقع منخفضاً إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.33) فأدنى في الدراسة. ويبيّن الجدول (1.4) نتيجة السؤال الأول.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة والدرجة الكلية، حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
1	مجال التخطيط	3.09	0.76	متوسط
2	مجال التنظيم	2.97	0.84	متوسط
3	مجال التوجيه	2.72	0.96	متوسط
4	مجال اتخاذ القرار	2.71	0.92	متوسط
5	مجال الرقابة	2.70	0.91	متوسط
6	مجال المتابعة	2.65	0.98	متوسط
7	مجال الاتصال	2.56	0.93	متوسط
	الدرجة الكلية	2.77	0.79	متوسط

يشير الجدول رقم (1.4) أن واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس جاء في جميع المجالات متوسطاً، حيث حصل مجال التخطيط على أعلى متوسط حسابي وكان في المرتبة الأولى، ويليه مجال التنظيم ثم مجال التوجيه ثم مجال اتخاذ القرار ثم مجال الرقابة ثم مجال المتابعة، وحصل مجال الاتصال على أقل متوسط حسابي.

وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، على فقرات الاستبانة، حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس كما يتبين بالجدول (2.4).

الجدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس، حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً .

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الواقع
1	2	توظف شبكة المعلومات (الإنترنت) في العمل.	3.60	1.00	متوسط
2	7	تدير العمل الكترونياً باستخدام البريد الإلكتروني.	3.52	0.94	متوسط
3	3	تقدم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل الدائرة لعكس رسالتها	3.14	1.02	متوسط
4	35	تساهم في تطبيق خطط وزارة التعليم العالي من خلال التواصل معها	3.12	0.97	متوسط
5	4	توفر معلومات كافية عن بيئة العمل.	2.98	0.91	متوسط
6	11	تنمي مهارات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس	2.96	1.18	متوسط
7	1	تطلع العاملين على المستجدات في العمل.	2.88	1.07	متوسط
8	21	تتخذ إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي..	2.86	1.02	متوسط
9	10	تعمل على خزن "أرشفة" السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها	2.84	1.10	متوسط
10	6	تجري تحسيناً مستمراً على إجراءات العمل للتقليل من الأخطاء	2.84	1.08	متوسط
11	5	تضع رؤية تجسد التصور المستقبلي لتحقيق التطور.	2.84	0.95	متوسط
12	25	تراقب سير العمل من حين لآخر لتحقيق جودة الأداء	2.82	1.05	متوسط
13	9	تضع حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعيقة للعمل	2.82	1.05	متوسط
14	8	تعمل كفريق للمناقشة والتطوير داخل الجامعة	2.82	0.97	متوسط
15	27	تعزز الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي	2.78	1.08	متوسط
16	15	توجه للحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة	2.78	1.04	متوسط
17	19	توفر مناخاً تعاونياً يساعد في تقويم الأداء	2.74	1.11	متوسط
18	26	تدعم الاتصال غير الرسمي بين أعضاء هيئة التدريس والجهات المسؤولة لتسهيل أداء الأدوار	2.72	1.15	متوسط
19	22	تضبط مخالقات أعضاء هيئة التدريس المتنوعة	2.70	1.06	متوسط
20	34	تصغي إلى الآخرين بهدف تحديد ما يريدون توصيله من معلومات	2.70	1.27	متوسط
21	32	تتبع الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ قرار	2.70	1.04	متوسط
22	18	تعمل على تقويم العمل لتحسين جودته	2.70	1.12	متوسط

يتبع

تابع الجدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس، حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً .

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الواقع
23	28	تدعم الحوار المهني المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس الذي يساهم في زيادة الثقة بأنفسهم	2.66	1.11	متوسط
24	33	تعيد النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة لذلك	2.64	1.15	متوسط
25	17	تطبق مبادئ التعزيز للارتقاء بمستوى الأداء	2.64	1.15	متوسط
26	12	توفر التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس	2.64	1.05	متوسط
27	14	توجه أعضاء هيئة التدريس للتدريب على مهارات حل المشكلات	2.62	1.07	متوسط
28	13	توجه أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات التربوية	2.28	1.10	منخفض
29	20	تحدد الاحتياجات التدريبية في ضوء تقويم الأداء	2.28	1.10	منخفض
30	16	تزود أعضاء هيئة التدريس بمعايير تقويم الأداء في العمل	2.27	1.09	منخفض
31	24	تراقب المراحل الزمنية لتطبيق الخطة الإستراتيجية	2.26	1.01	منخفض
32	23	توثق مسار الأداء الإداري وفق الرقابة لتوحيد إجراءات العمل	2.26	1.00	منخفض
33	29	تزود كل من يبدي أي اقتراحات أو انتقادات بالتغذية العكسية	2.25	0.99	منخفض
34	31	تضع الأولويات التي تدعم القرار التربوي	2.24	0.97	منخفض
35	30	تخصص لقاءات لأعضاء هيئة التدريس لتدريب المجتمع المحلي ..	2.24	0.97	منخفض
		الدرجة الكلية	2.77	0.79	متوسط

ويتضح من الجدول (2.4) أن واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس بشكل عام كان "متوسطاً"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77)، بانحراف معياري (0.79). ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة، يتبين أن متوسطات (27) فقرة تدل على واقع متوسط، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.62-3.60). وحصلت (8) فقرات على متوسط حسابي يدل على واقع منخفض.

2.4 عرض نتيجة السؤال الثاني :

نصّ السؤال الثاني على: "ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس؟"

وللإجابة عن السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس ، ولكلّ فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً للمعيار الآتي: تكون درجة الرضا الوظيفي مرتفعةً إذا بلغ المتوسط الحسابي (3.68) فأعلى، وتكون درجة الرضا الوظيفي متوسطةً إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 - 3.67)؛ وتكون درجة الرضا الوظيفي منخفضةً إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.33) فأدنى في الدراسة. ويبيّن الجدول (3.4) نتيجة السؤال.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب المجالات حول درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	العلاقة مع الزملاء	3.22	0.76	متوسطة
2	طبيعة العمل	3.11	0.67	متوسطة
3	العلاقة مع المسؤولين في الجامعة	3.00	0.76	متوسطة
4	أنظمة الترقيات والحوافز	2.96	0.99	متوسطة
5	أنظمة الرواتب	2.86	0.74	متوسطة
6	ظروف العمل	2.71	0.99	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.97	0.65	متوسطة

يبين الجدول (3.4) أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس، في جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصل مجال العلاقة مع الزملاء على أعلى متوسط حسابي وكان في المرتبة الأولى ويليه مجال طبيعة العمل ثم مجال العلاقة مع المسؤولين ثم مجال أنظمة الترقيات ثم مجال أنظمة الرواتب ، وحصل مجال ظروف العمل على أقل متوسط حسابي.

وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب فقرات الاستبانة حول درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس كما يتبين بالجدول (4.4).

الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس، حول درجة الرضا الوظيفي في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً.

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	4	توفر لي وظيفتي فرصاً للنمو المهني	3.70	0.85	مرتفعة
2	5	تحقق لي وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة تتناسب مع طموحاتي	3.70	0.88	مرتفعة
3	7	تتيح لي وظيفتي فرص الإبداع والابتكار في العمل	3.68	0.83	مرتفعة
4	6	تتمتع وظيفتي بوضوح المسؤوليات و إجراءات العمل	3.68	0.90	مرتفعة
5	3	تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل	3.60	1.02	متوسطة
6	2	توفر لي وظيفتي فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة	3.52	1.08	متوسطة
7	24	تتيح لي وظيفتي بناء علاقات شخصية مع زملائي	3.42	0.96	متوسطة
8	25	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء	3.34	1.05	متوسطة
9	29	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والترقي	3.34	0.99	متوسطة
10	26	التنسيق مع الزملاء في حل المشكلات الفنية والإدارية في العمل	3.28	0.89	متوسطة
11	15	يحترم رؤسائي اقتراحاتي وأرائي المهنية	3.28	0.98	متوسطة
12	21	تحترم الجامعة حريتي الأكاديمية بصفتي عضو هيئة تدريس	3.26	0.93	متوسطة
13	8	تتيح لي وظيفتي المشاركة بالقرارات	3.24	1.09	متوسطة
14	35	أقتضى راتباً مناسباً مقارنة مع زملائي في الجامعة	3.22	0.97	متوسطة
15	17	يعقد المسؤولون المباشرون اجتماعات ولقاءات	3.08	1.14	متوسطة
16	18	يتقبل المسؤولون أرائي ومقترحاتي و للنقد البناء	3.08	0.95	متوسطة
17	16	يقدر المسؤولون في الجامعة جهودي الأكاديمية	3.06	1.19	متوسطة
18	27	تتمي الجامعة الأنشطة الاجتماعية والعلاقة الودية بين الزملاء	3.06	1.05	متوسطة
19	36	يتناسب راتبتي مع تكاليف المعيشة.	3.02	1.10	متوسطة
20	1	تحقق لي وظيفتي الأمن الوظيفي	3.00	1.26	متوسطة
21	25	تعمل الجامعة على التعاون بيني وبين زملائي	3.00	1.06	متوسطة
22	30	معايير وأنظمة الترقي بالجامعة واضحة	3.00	1.18	متوسطة
23	34	أقتضى راتباً يتناسب وحجم الجهد المبذول فيه	2.98	1.16	متوسطة
24	12	تتوفر الخصوصية لعضو هيئة التدريس في المكتب	2.90	1.34	متوسطة
25	22	تحرص الجامعة على تأهيل أعضاء التدريس مهنياً وأكاديمياً	2.90	1.02	متوسطة

يتبع

تابع الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس، حول درجة الرضا الوظيفي في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً.

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الدرجة
26	11	موقع المكتب مناسب لطبيعة العمل	2.88	1.32	متوسطة
27	19	تساهم الجامعة في حل مشكلاتي الأكاديمية والمهنية	2.88	0.99	متوسطة
28	23	تتوفر الشفافية والتواصل مع المسؤولين في الجامعة	2.88	1.09	متوسطة
29	31	ترتبط الترقية في الجامعة بفاعلية الأداء والإتقان	2.88	1.18	متوسطة
30	33	توجد عدالة في الحصول على الترقيات	2.84	1.25	متوسطة
31	9	البيئة الفيزيائية للعمل (إضاءة، وتهوية، وتدفئة ..) مناسبة	2.80	1.09	متوسطة
32	37	تعتمد الجامعة نظاماً واضحاً في التقاعد	2.76	1.09	متوسطة
33	38	تعتمد الجامعة نظاماً مناسباً للتوفير	2.74	1.15	متوسطة
34	32	تحقق النزاهة في الترقيات والحوافز	2.74	1.29	متوسطة
35	13	تتوفر الأدوات المكتبية الضرورية للعمل (تلفون، فاكس، ..).	2.72	1.20	متوسطة
36	20	تعامل الجامعة جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة	2.62	1.28	متوسطة
37	10	مساحة المكتب مناسبة لطبيعة العمل	2.62	1.26	متوسطة
38	38	أرى بأن الزيادة السنوية على الدخل مناسبة	2.46	1.10	متوسطة
39	14	تناسب عدد الطلبة مع مساحة قاعات التدريس	2.36	1.26	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.97	0.65	متوسطة

يتضح من الجدول (4.4) أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس بشكل عام كانت "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.97)، بانحراف معياري (0.65). ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة، يتبين أن متوسطات (35) فقرة تدل على درجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.36-3.60). وحصلت (4) فقرات على متوسط حسابي يدل على درجة مرتفعة.

3.4 عرض نتيجة السؤال الثالث : نصّ السؤال الثالث على: "هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس لواقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها، تبعاً لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والرتبة الأكاديمية، وإشغال الموقع الإداري حالياً، وطبيعة التخصص؟" وقد تمت الإجابة عن السؤال من خلال فحص الفرضيات الستة الأولى.

1.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجنس". وتم التحقق من صحة الفرضية الأولى من خلال اختبار (ت) للعينات المستقلة كما يبينه الجدول (5.4).

جدول رقم (5.4): نتيجة اختبار (ت)، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس بحسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى
مجال التخطيط	ذكر	210	3.10	0.793	0.793	0.428
	أنثى	40	3.00	0.590		
مجال التنظيم	ذكر	210	2.98	0.857	0.555	0.580
	أنثى	40	2.90	0.784		
مجال التوجيه	ذكر	210	2.81	0.955	3.846	*0.000
	أنثى	40	2.20	0.803		
مجال المتابعة	ذكر	210	2.70	0.998	2.094	*0.041
	أنثى	40	2.37	0.879		
مجال الرقابة	ذكر	210	2.73	0.954	1.971	*0.050
	أنثى	40	2.50	0.640		
مجال الاتصال	ذكر	210	2.61	0.959	2.511	*0.014
	أنثى	40	2.30	0.671		
مجال اتخاذ القرار	ذكر	210	2.73	0.957	1.038	0.303
	أنثى	40	2.60	0.730		
الدرجة الكلية	ذكر	210	2.81	0.816	2.287	*0.025
	أنثى	40	2.55	0.624		

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من خلال الجدول السابق، أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (2.287)، ومستوى الدلالة (0.025)، وهذه القيمة دالة إحصائياً، أي انه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور. وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الأولى.

2.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الثانية : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المؤهل العلمي". وتم التحقق من صحة الفرضية الثانية من خلال اختبار (ت) للعينات المستقلة كما يبينه الجدول (6.4).

جدول رقم (6.4): نتيجة اختبار (ت)، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس بحسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة	مستوى
مجال التخطيط	ماجستير	86	3.03	0.759	0.760	0.448
	دكتوراه	164	3.11	0.768		
مجال التنظيم	ماجستير	86	2.92	0.839	0.574	0.566
	دكتوراه	164	2.99	0.849		
مجال التوجيه	ماجستير	86	2.63	0.887	1.017	0.310
	دكتوراه	164	2.76	0.993		
مجال المتابعة	ماجستير	86	2.56	0.973	0.962	0.337
	دكتوراه	164	2.69	0.993		
مجال الرقابة	ماجستير	86	2.66	0.836	0.436	0.663
	دكتوراه	164	2.71	0.955		
مجال الاتصال	ماجستير	86	2.53	0.906	0.331	0.741
	دكتوراه	164	2.57	0.938		
مجال اتخاذ القرار	ماجستير	86	2.64	0.947	0.859	0.391
	دكتوراه	164	2.75	0.914		
الدرجة الكلية	ماجستير	86	2.71	0.748	0.808	0.420
	دكتوراه	164	2.80	0.817		

يتبين من خلال الجدول السابق، أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (0.808)، ومستوى الدلالة (0.420)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، أي انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المؤهل العلمي. وبالتالي فلا يتم رفض الفرضية الثانية.

3.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة". ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة كما يتبين بالجدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة.

الانحراف	المتوسط	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال	الرقم
0.815	3.00	73	أقل من 5 سنوات	مجال التخطيط	1
0.730	3.15	141	من 5-10 سنوات		
0.784	2.98	36	أكثر من 10 سنوات		
0.917	2.69	73	أقل من 5 سنوات	مجال التنظيم	2
0.764	3.13	141	من 5-10 سنوات		
0.856	2.87	36	أكثر من 10 سنوات		
1.080	2.42	73	أقل من 5 سنوات	مجال التوجيه	3
0.850	2.89	141	من 5-10 سنوات		
0.963	2.64	36	أكثر من 10 سنوات		
1.065	2.47	73	أقل من 5 سنوات	مجال المتابعة	4
0.940	2.77	141	من 5-10 سنوات		
0.954	2.52	36	أكثر من 10 سنوات		
0.890	2.57	73	أقل من 5 سنوات	مجال الرقابة	5
0.910	2.80	141	من 5-10 سنوات		
0.953	2.55	36	أكثر من 10 سنوات		
0.810	2.51	73	أقل من 5 سنوات	مجال الاتصال	6
0.967	2.62	141	من 5-10 سنوات		
0.981	2.43	36	أكثر من 10 سنوات		
0.806	2.65	73	أقل من 5 سنوات	مجال اتخاذ القرار	7
0.971	2.77	141	من 5-10 سنوات		
0.970	2.58	36	أكثر من 10 سنوات		
0.806	2.61	73	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية	
0.774	2.87	141	من 5-10 سنوات		
0.798	2.65	36	أكثر من 10 سنوات		

يلاحظ من الجدول رقم (7.4)، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة. ولمعرفة دلالة الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما يظهر في الجدول (8.4) الآتي:

جدول (8.4) نتيجة تحليل التباين الأحادي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة.

الرقم	المجال	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى
1	مجال التخطيط	بين المجموعات	1.627	2	0.814	1.395	0.250
		داخل المجموعات	144.037	247	0.583		
		المجموع	145.664	249			
2	مجال التنظيم	بين المجموعات	9.487	2	4.743	6.963	*0.001
		داخل المجموعات	168.257	247	0.681		
		المجموع	177.744	249			
3	مجال التوجيه	بين المجموعات	10.942	2	5.471	6.203	*0.002
		داخل المجموعات	217.858	247	0.882		
		المجموع	228.800	249			
4	مجال المتابعة	بين المجموعات	4.886	2	2.443	2.543	0.081
		داخل المجموعات	237.338	247	0.961		
		المجموع	242.224	249			
5	مجال الرقابة	بين المجموعات	3.427	2	1.714	2.064	0.129
		داخل المجموعات	205.073	247	0.830		
		المجموع	208.500	249			
6	مجال الاتصال	بين المجموعات	1.275	2	0.638	0.742	0.477
		داخل المجموعات	212.201	247	0.859		
		المجموع	213.476	249			
7	مجال اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.386	2	0.693	0.808	0.447
		داخل المجموعات	211.850	247	0.858		
		المجموع	213.236	249			
الدرجة الكلية		بين المجموعات	3.798	2	1.899	3.063	*0.049
		داخل المجموعات	153.145	247	0.620		
		المجموع	156.943	249			

* ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.063)، ومستوى الدلالة (0.049)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية، في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام

تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام (LSD) للمقارنات البعدية كما يتبين بالجدول (9.4) الآتي :

الجدول (9.4): نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة.

المجال	المتغيرات عدد سنوات الخدمة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مجال التنظيم	أقل من 5 سنوات	0.436	*0.000
	من 5-10 سنوات	0.181	0.280
	أقل من 5 سنوات	0.436	*0.000
	من 5-10 سنوات	0.254	0.100
	أكثر من 10 سنوات	0.181	0.280
	من 5-10 سنوات	0.254	0.100
مجال التوجيه	أقل من 5 سنوات	0.471	*0.001
	من 5-10 سنوات	0.222	0.246
	أقل من 5 سنوات	0.471	*0.001
	من 5-10 سنوات	0.249	0.157
	أكثر من 10 سنوات	0.222	0.246
	من 5-10 سنوات	0.249	0.157
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	0.260	*0.023
	من 5-10 سنوات	0.039	0.807
	أقل من 5 سنوات	0.260	*0.023
	من 5-10 سنوات	0.221	0.134
	أكثر من 10 سنوات	0.039	0.807
	من 5-10 سنوات	0.221	0.134

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

من خلال الجدول (9.4) يتبين أن الفروق ذات دلالة إحصائية في مجالي التنظيم و التوجيه وفي الدرجة الكلية كانت بين "أقل من 5 سنوات" و "من 5-10 سنوات"، لصالح "من 5-10 سنوات"، حيث كان مستوى الدلالة (0.00) في مجال التنظيم، و(0.001) في مجال التوجيه، و(0.023) للدرجة الكلية، وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنها دالة إحصائية.

4.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية؟".

ولفحص هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الرتبة الأكاديمية كما يتبين بالجدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

الرقم	المجال	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مجال التخطيط	أستاذ	44	2.92	0.957
		استاذ مشارك	43	2.81	0.593
		استاذ مساعد	97	3.22	0.781
		محاضر	66	3.17	0.634
2	مجال التنظيم	استاذ	44	2.48	0.944
		استاذ مشارك	43	2.65	0.713
		استاذ مساعد	97	3.23	0.794
		محاضر	66	3.10	0.728
3	مجال التوجيه	استاذ	44	2.52	0.958
		استاذ مشارك	43	2.19	0.910
		استاذ مساعد	97	3.02	0.965
		محاضر	66	2.75	0.806
4	مجال المتابعة	استاذ	44	2.36	1.079
		استاذ مشارك	43	2.23	0.835
		استاذ مساعد	97	2.98	0.927
		محاضر	66	2.61	0.947
5	مجال الرقابة	أستاذ	44	2.40	1.182
		أستاذ مشارك	43	2.25	0.622
		أستاذ مساعد	97	3.04	0.804
		محاضر	66	2.68	0.841
6	مجال الاتصال	أستاذ	44	2.16	1.080
		أستاذ مشارك	43	2.23	0.792
		أستاذ مساعد	97	2.90	0.799
		محاضر	66	2.54	0.900
7	مجال اتخاذ القرار	أستاذ	44	2.58	1.081
		أستاذ مشارك	43	2.31	0.710
		أستاذ مساعد	97	2.99	0.819
		محاضر	66	2.66	0.976
الدرجة الكلية		استاذ	44	2.49	0.909
		استاذ مشارك	43	2.38	0.618
		استاذ مساعد	97	3.05	0.749
		محاضر	66	2.79	0.718

يلاحظ من الجدول رقم (10.4)، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

ولمعرفة دلالة الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما يظهر في الجدول (11.4) الآتي:

جدول (11.4) نتيجة تحليل التباين الأحادي لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

الرقم	المجال	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى
1	مجال التخطيط	بين المجموعات	6.573	3	2.191	3.875	*0.010
		داخل المجموعات	139.091	246	0.565		
		المجموع	145.664	249			
2	مجال التنظيم	بين المجموعات	22.945	3	7.648	12.155	*0.000
		داخل المجموعات	154.799	246	0.629		
		المجموع	177.744	249			
3	مجال التوجيه	بين المجموعات	22.711	3	7.570	9.037	*0.000
		داخل المجموعات	206.089	246	0.838		
		المجموع	228.800	249			
4	مجال المتابعة	بين المجموعات	21.818	3	7.273	8.117	*0.000
		داخل المجموعات	220.406	246	0.896		
		المجموع	242.224	249			
5	مجال الرقابة	بين المجموعات	24.035	3	8.012	10.684	*0.000
		داخل المجموعات	184.465	246	0.750		
		المجموع	208.500	249			
6	مجال الاتصال	بين المجموعات	22.793	3	7.598	9.802	*0.000
		داخل المجموعات	190.683	246	0.775		
		المجموع	213.476	249			
7	مجال اتخاذ	بين المجموعات	15.349	3	5.116	6.360	*0.000
		داخل المجموعات	197.887	246	0.804		
		المجموع	213.236	249			
الدرجة الكلية		بين المجموعات	17.814	3	5.938	10.499	*0.000
		داخل المجموعات	139.129	246	0.566		
		المجموع	156.943	249			

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (ف) للدرجة الكلية بلغت (10.499)، وكان مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما جاءت قيمة (ف) للمجالات الفرعية جميعها ذات دلالة إحصائية إذ كان أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة

القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام (LSD) للمقارنات البعدية كما يتبين من الجدول (12.4) الآتي:

الجدول (12.4): نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	المتغيرات عدد سنوات الخدمة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مجال التخطيط	أستاذ	أستاذ مشارك	0.519
		أستاذ مساعد	*0.030
		محاضر	0.081
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.519
		أستاذ مساعد	*0.004
		محاضر	*0.015
	أستاذ مساعد	أستاذ	*0.030
		أستاذ مشارك	*0.004
		محاضر	0.728
	محاضر	أستاذ	0.081
		أستاذ مشارك	*0.015
		أستاذ مساعد	0.728
أستاذ مشارك		0.320	
أستاذ مساعد		*0.000	
محاضر		*0.000	
مجال التنظيم	أستاذ	أستاذ مشارك	0.320
		أستاذ مساعد	*0.000
		محاضر	*0.000
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.320
		أستاذ مساعد	*0.000
		محاضر	*0.004
	أستاذ مساعد	أستاذ	*0.000
		أستاذ مشارك	*0.000
		محاضر	0.290
	محاضر	أستاذ	*0.000
		أستاذ مشارك	*0.004
		أستاذ مساعد	0.290
أستاذ		0.092	
أستاذ مساعد		*0.003	
محاضر		0.200	
مجال التوجيه	أستاذ	أستاذ مشارك	0.092
		أستاذ مساعد	*0.003
		محاضر	0.200
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.092
		أستاذ مساعد	*0.000
		محاضر	*0.002
	أستاذ مساعد	أستاذ	*0.003
		أستاذ مشارك	*0.000
		محاضر	0.065
	محاضر	أستاذ	0.200
		أستاذ مشارك	*0.002
		أستاذ مساعد	0.065

تابع/الجدول (12.4): نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	المتغيرات عدد سنوات الخدمة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مجال المتابعة	أستاذ	أستاذ مشارك	0.534
		أستاذ مساعد	*0.000
		محاضر	0.179
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.534
		أستاذ مساعد	*0.000
		محاضر	*0.044
	أستاذ مساعد	أستاذ	*0.000
		أستاذ مشارك	*0.000
		محاضر	*0.015
	محاضر	أستاذ	0.179
		أستاذ مشارك	*0.044
		أستاذ مساعد	*0.015
أستاذ مشارك		0.438	
أستاذ مساعد		*0.000	
محاضر		0.096	
مجال الرقابة	أستاذ	أستاذ مشارك	0.438
		أستاذ مساعد	*0.000
		محاضر	0.438
	أستاذ مشارك	أستاذ	*0.000
		أستاذ مساعد	*0.013
		محاضر	*0.000
	أستاذ مساعد	أستاذ	*0.000
		أستاذ مشارك	*0.000
		محاضر	*0.009
	محاضر	أستاذ	0.096
		أستاذ مشارك	*0.013
		أستاذ مساعد	*0.009
أستاذ مشارك		0.733	
أستاذ مساعد		*0.000	
محاضر		*0.029	
مجال الاتصال	أستاذ	أستاذ مشارك	0.733
		أستاذ مساعد	*0.000
		محاضر	*0.029
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.733
		أستاذ مساعد	*0.000
		محاضر	0.071
	أستاذ مساعد	أستاذ	*0.000
		أستاذ مشارك	*0.000
		محاضر	*0.012
	محاضر	أستاذ	*0.029
		أستاذ مشارك	0.071
		أستاذ مساعد	*0.012

تابع/الجدول (12.4): نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	المتغيرات عدد سنوات الخدمة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
مجال اتخاذ القرار	أستاذ	أستاذ مشارك	0.154	
		أستاذ مساعد	*0.014	
		محاضر	0.671	
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.274	
		أستاذ مساعد	0.680	
		محاضر	*0.048	
	أستاذ مساعد	أستاذ	0.405	
		أستاذ مشارك	*0.000	
		محاضر	*0.014	
	محاضر	محاضر	أستاذ	0.671
			أستاذ مشارك	*0.048
			أستاذ مساعد	*0.021
أستاذ		أستاذ مشارك	0.106	
		أستاذ مساعد	0.565	
		محاضر	*0.043	
أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ	0.508	
		أستاذ مساعد	*0.000	
		محاضر	*0.006	
	أستاذ مساعد	أستاذ	0.565	
		أستاذ مشارك	*0.000	
		محاضر	*0.027	
محاضر	محاضر	أستاذ	*0.043	
		أستاذ مشارك	*0.006	
		أستاذ مساعد	*0.027	

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

من خلال الجدول (12.4) يتبين أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال التخطيط كانت بين "أستاذ" و"أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ مساعد"، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد"، وبين "أستاذ مشارك" و"محاضر" لصالح "محاضر"، حيث كان مستوى الدلالة (0.03) و(0.04) و(0.015) على الترتيب. وفي مجال التنظيم كانت الفروق بين "أستاذ" و"أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ مساعد"، وبين "أستاذ" و"محاضر" لصالح "محاضر"، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح

"أستاذ مساعد" ، وبين "محاضر" و"أستاذ مشارك" لصالح "محاضر" ، حيث كان مستوى الدلالة (0.00) و(0.00) و(0.00) و(0.04) على الترتيب. وفي مجال التوجيه كانت الفروق بين "أستاذ" و"أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "محاضر" و"أستاذ مشارك" لصالح "محاضر" ، حيث كان مستوى الدلالة (0.002) و (0.003) و(0.000) على الترتيب. وفي مجال المتابعة كانت الفروق بين "أستاذ" و"أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "محاضر" ، وبين "أستاذ مساعد" و"محاضر" لصالح "محاضر" ، حيث كان مستوى الدلالة (0.00) و(0.00) و(0.044) و(0.00) على الترتيب. وفي مجال الرقابة كانت الفروق بين "أستاذ" و"أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "محاضر" ، وبين "أستاذ مساعد" و"محاضر" لصالح "أستاذ مساعد" ، حيث كان مستوى الدلالة (0.00) و(0.00) و(0.013) و(0.00) على الترتيب. وفي مجال الاتصال كانت الفروق بين "أستاذ" و"أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "محاضر" و"أستاذ" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، حيث كان مستوى الدلالة (0.00) و(0.00) و(0.029) و(0.012) على الترتيب. وفي مجال اتخاذ القرار كانت الفروق بين "أستاذ" و"أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، حيث كان مستوى الدلالة (0.014) و(0.00) و(0.048) و(0.021) على الترتيب. وفي الدرجة الكلية كانت الفروق بين "أستاذ" و"أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، وبين "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ مساعد" ، حيث كان مستوى الدلالة (0.00) و(0.043) و(0.00) و(0.00) و(0.027) و(0.006) على الترتيب، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنها دالة إحصائياً.

5.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً". ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة، تم استخدام اختبار (ت)، كما يتبين بالجدول (13.4).

جدول رقم (13.4): نتيجة اختبار (ت)، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس بحسب متغير إشغال الموقع الإداري حالياً.

المجال	إشغال الموقع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى
مجال التخطيط	يشغل	34	3.21	0.873	1.015	0.311
	لا يشغل	216	3.06	0.746		
مجال التنظيم	يشغل	34	3.17	0.954	1.552	0.122
	لا يشغل	216	2.93	0.823		
مجال التوجيه	يشغل	34	2.91	1.109	1.295	0.196
	لا يشغل	216	2.68	0.931		
مجال المتابعة	يشغل	34	2.85	1.055	1.343	0.180
	لا يشغل	216	2.61	0.973		
مجال الرقابة	يشغل	34	2.81	1.019	0.766	0.445
	لا يشغل	216	2.68	0.898		
مجال الاتصال	يشغل	34	2.65	0.949	0.642	0.522
	لا يشغل	216	2.54	0.923		
مجال اتخاذ القرار	يشغل	34	2.84	0.935	0.888	0.375
	لا يشغل	216	2.69	0.924		
الدرجة الكلية	يشغل	34	2.92	0.897	1.218	0.224
	لا يشغل	216	2.74	0.775		

يتبين من خلال الجدول السابق، أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.218)، ومستوى الدلالة (0.224)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً. وبالتالي فلا يتم رفض الفرضية الخامسة.

6.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية السادسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى طبيعة التخصص؟". ولفحص الفرضية الصفرية السادسة، تم استخدام اختبار (ت)، كما يتبين بالجدول (14.4).

جدول رقم (14.4): نتيجة اختبار (ت)، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس بحسب متغير طبيعة التخصص.

المجال	طبيعة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى
مجال التخطيط	علوم طبيعية	120	2.86	0.968	1.901	0.058
	علوم إنسانية	130	2.75	0.840		
مجال التنظيم	علوم طبيعية	120	2.90	1.111	2.651	*0.009
	علوم إنسانية	130	2.50	1.013		
مجال التوجيه	علوم طبيعية	120	2.88	1.031	1.072	0.285
	علوم إنسانية	130	2.25	0.981		
مجال المتابعة	علوم طبيعية	120	2.62	1.048	3.804	*0.000
	علوم إنسانية	130	2.38	0.868		
مجال الرقابة	علوم طبيعية	120	2.88	1.031	2.075	*0.039
	علوم إنسانية	130	2.50	1.132		
مجال الاتصال	علوم طبيعية	120	2.29	0.985	1.605	0.110
	علوم إنسانية	130	2.00	0.877		
مجال اتخاذ القرار	علوم طبيعية	120	3.05	1.001	5.878	*0.000
	علوم إنسانية	130	3.50	0.716		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	120	3.89	1.106	3.518	*0.001
	علوم إنسانية	130	3.57	.925		

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من خلال الجدول السابق، أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (3.518)، ومستوى الدلالة (0.001)، وهذه القيمة دالة إحصائياً، كما كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في مجالات التنظيم والمتابعة والرقابة واتخاذ القرار، أي انه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى طبيعة التخصص ولصالح العلوم الطبيعية. وعليه يتم رفض الفرضية.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ونصّه: "هل تختلف متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس ، تبعاً لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة ، والرتبة الأكاديمية، وإشغال الموقع الإداري حالياً، و طبيعة التخصص؟". وتمّ الإجابة عن السؤال من خلال فحص الفرضيات السابعة، والثامنة، والتاسعة، والعاشر، والحادية عشرة، والثانية عشرة.

1.4.4 عرض نتيجة فحص الفرضية السابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى الجنس". وفحص الفرضية الصفرية السابعة، تم استخدام اختبار (ت)، كما يتبين بالجدول (15.4).

جدول رقم (15.4): نتيجة اختبار (ت)، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس بحسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى
مجال طبيعة العمل	ذكر	210	3.11	0.713	0.463	0.645
	أنثى	40	3.07	0.414		
مجال ظروف العمل	ذكر	210	2.75	1.058	2.418	*0.017
	أنثى	40	2.50	0.477		
مجال أنظمة الترقيات والحوافز	ذكر	210	3.03	0.760	1.292	0.198
	أنثى	40	2.86	0.795		
مجال العلاقة مع المسؤولين	ذكر	210	3.24	0.782	1.306	0.193
	أنثى	40	3.07	0.671		
مجال العلاقة مع الزملاء	ذكر	210	3.00	1.009	2.016	*0.048
	أنثى	40	2.70	0.865		
مجال أنظمة الرواتب	ذكر	210	2.88	0.759	1.241	0.216
	أنثى	40	2.72	0.669		
الدرجة الكلية	ذكر	210	3.00	0.671	1.921	0.059
	أنثى	40	2.82	0.530		

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من خلال الجدول السابق، أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.921)، ومستوى الدلالة (0.059)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، أي انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجنس. وبالتالي فلا يتم رفض الفرضية السابعة.

2.4.4 عرض نتيجة فحص لفرضية الثامنة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى المؤهل العلمي". ولفحص الفرضية الصفرية الثامنة، تم استخدام اختبار (ت)، كما يتبين بالجدول (16.4).

جدول رقم (16.4): نتيجة اختبار (ت)، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس بحسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة	مستوى
مجال طبيعة العمل	ماجستير	86	2.97	0.663	2.358	*0.019
	دكتوراه	164	3.18	0.670		
مجال ظروف العمل	ماجستير	86	2.55	0.883	1.999	*0.050
	دكتوراه	164	2.79	1.037		
مجال أنظمة الترقيات والحوافز	ماجستير	86	2.89	0.768	1.595	0.112
	دكتوراه	164	3.06	0.762		
مجال العلاقة مع المسؤولين	ماجستير	86	3.10	0.790	1.799	0.073
	دكتوراه	164	3.28	0.748		
مجال العلاقة مع الزملاء	ماجستير	86	2.74	0.916	2.487	*0.014
	دكتوراه	164	3.07	1.015		
مجال أنظمة الرواتب	ماجستير	86	2.76	0.675	1.444	0.150
	دكتوراه	164	2.91	0.778		
الدرجة الكلية	ماجستير	86	2.84	0.611	2.451	*0.015
	دكتوراه	164	3.05	0.664		

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من خلال الجدول السابق، أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (2.451)، ومستوى الدلالة (0.015)، وهذه القيمة دالة إحصائياً، أي انه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه. وبالتالي يتم رفض الفرضية الثامنة.

3.4.4 عرض نتيجة فحص الفرضية التاسعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى عدد سنوات الخدمة". ولفحص الفرضية الصفرية التاسعة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب عدد سنوات الخدمة كما يتبين بالجدول (17.4).

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة.

الرقم	المجال	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف
1	مجال طبيعة العمل	أقل من 5 سنوات	73	3.05	0.485
		من 5-10 سنوات	141	3.14	0.737
		أكثر من 10 سنوات	36	3.06	0.749
2	مجال ظروف العمل	أقل من 5 سنوات	73	2.34	0.626
		من 5-10 سنوات	141	2.88	1.072
		أكثر من 10 سنوات	36	2.77	1.093
3	مجال أنظمة الترقيات	أقل من 5 سنوات	73	2.87	0.758
		من 5-10 سنوات	141	3.09	0.764
		أكثر من 10 سنوات	36	2.90	0.765
4	مجال العلاقة مع المسؤولين	أقل من 5 سنوات	73	3.27	0.750
		من 5-10 سنوات	141	3.21	0.773
		أكثر من 10 سنوات	36	3.11	0.783
5	مجال العلاقة مع الزملاء	أقل من 5 سنوات	73	2.65	0.922
		من 5-10 سنوات	141	3.13	0.987
		أكثر من 10 سنوات	36	2.89	1.018
6	مجال أنظمة الرواتب	أقل من 5 سنوات	73	2.66	0.719
		من 5-10 سنوات	141	2.97	0.737
		أكثر من 10 سنوات	36	2.83	0.767
	الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	73	2.81	0.537
		من 5-10 سنوات	141	3.07	0.682
		أكثر من 10 سنوات	36	2.93	0.692

يلاحظ من الجدول رقم (17.4)، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية حول متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما يظهر في الجدول (18.4) الآتي:

جدول (18.4) نتيجة تحليل التباين الأحادي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة.

الرقم	المجال	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى
1	مجال طبيعة العمل	بين المجموعات	0.519	2	0.260	0.569	0.567
		داخل المجموعات	112.706	247	0.456		
		المجموع	113.225	249			
2	مجال ظروف العمل	بين المجموعات	13.994	2	6.997	7.481	*0.001
		داخل المجموعات	231.017	247	0.935		
		المجموع	245.011	249			
3	مجال أنظمة	بين المجموعات	2.695	2	1.348	2.316	0.101
		داخل المجموعات	143.720	247	0.582		
		المجموع	146.415	249			
4	العلاقة مع	بين المجموعات	0.662	2	0.331	0.561	0.572
		داخل المجموعات	145.838	247	0.590		
		المجموع	146.500	249			
5	مجال العلاقة مع	بين المجموعات	11.453	2	5.727	6.041	*0.003
		داخل المجموعات	234.147	247	0.948		
		المجموع	245.600	249			
6	مجال أنظمة	بين المجموعات	4.706	2	2.353	4.334	*0.014
		داخل المجموعات	134.097	247	0.543		
		المجموع	138.803	249			
	الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.461	2	1.731	4.158	*0.017
		داخل المجموعات	102.791	247	0.416		
		المجموع	106.252	249			

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يلاحظ أن قيمة (ف) للدرجة الكلية (4.158)، ومستوى الدلالة (0.017)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية، في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام

(LSD) للمقارنات البعدية كما يتبين بالجدول (19.4) الآتي :

الجدول (19.4): نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة.

المجال	المتغيرات عدد سنوات الخدمة	الفروق في	مستوى
مجال ظروف العمل	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	*0.000
		أكثر من 10 سنوات	0.310
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	*0.000
		أكثر من 10 سنوات	0.552
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.310
		من 5-10 سنوات	0.552
مجال العلاقة مع	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	*0.001
		أكثر من 10 سنوات	0.223
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	*0.001
		أكثر من 10 سنوات	0.185
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.223
		من 5-10 سنوات	0.185
مجال أنظمة الرواتب	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	*0.004
		أكثر من 10 سنوات	0.242
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	*0.004
		أكثر من 10 سنوات	0.324
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.242
		من 5-10 سنوات	0.324
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	*0.005
		أكثر من 10 سنوات	0.357
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	*0.005
		أكثر من 10 سنوات	0.235
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.357
		من 5-10 سنوات	0.235

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

من خلال الجدول (19.4) يتبين أن الفروق ذات دلالة إحصائية في مجال ظروف العمل، و مجال العلاقة مع الزملاء، و مجال أنظمة الرواتب والدرجة الكلية كانت بين "أقل من 5 سنوات" و "من 5-10 سنوات" لصالح "من 5-10 سنوات"، حيث كان مستوى الدلالة (0.000) في مجال ظروف العمل، و (0.001) في مجال العلاقة مع الزملاء، و (0.004) في مجال أنظمة الرواتب، و (0.005) في الدرجة الكلية، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنها دالة إحصائية.

4.4.4 عرض نتيجة فحص الفرضية العاشرة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى الرتبة الأكاديمية". ولفحص الفرضية الصفرية العاشرة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب الرتبة الأكاديمية كما يتبين بالجدول (20.4).

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

الرقم	المجال	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مجال طبيعة العمل	أستاذ	44	3.19	0.550
		أستاذ مشارك	43	3.20	0.622
		أستاذ مساعد	97	3.12	0.719
		محاضر	66	2.97	0.703
2	مجال ظروف العمل	أستاذ	44	2.87	1.199
		أستاذ مشارك	43	2.81	0.790
		أستاذ مساعد	97	2.67	0.999
		محاضر	66	2.60	0.947
3	مجال أنظمة الترقيات والحوافز	أستاذ	44	3.01	0.805
		أستاذ مشارك	43	2.89	0.848
		أستاذ مساعد	97	3.13	0.771
		محاضر	66	2.88	0.658
4	مجال العلاقة مع المسؤولين	أستاذ	44	3.06	0.712
		أستاذ مشارك	43	3.16	0.644
		أستاذ مساعد	97	3.41	0.804
		محاضر	66	3.07	0.773
5	مجال العلاقة مع الزملاء	أستاذ	44	3.00	1.189
		أستاذ مشارك	43	2.55	0.848
		أستاذ مساعد	97	3.25	0.952
		محاضر	66	2.75	0.869
6	مجال أنظمة الرواتب	أستاذ	44	2.79	0.573
		أستاذ مشارك	43	2.62	0.707
		أستاذ مساعد	97	3.07	0.842
		محاضر	66	2.75	0.654
الدرجة الكلية		أستاذ	44	2.99	0.640
		أستاذ مشارك	43	2.87	0.624
		أستاذ مساعد	97	3.11	0.698
		محاضر	66	2.84	0.580

يلاحظ من الجدول رقم (20.4)، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية. ولمعرفة دلالة الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما يظهر في الجدول (21.4):

جدول (21.4) نتيجة تحليل التباين الأحادي لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية، حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

الرقم	المجال	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى
1	مجال طبيعة العمل	بين المجموعات	1.931	3	0.644	1.423	0.237
		داخل المجموعات	111.294	246	0.452		
		المجموع	113.225	249			
2	مجال ظروف العمل	بين المجموعات	2.607	3	0.869	0.882	0.451
		داخل المجموعات	242.404	246	0.985		
		المجموع	245.011	249			
3	مجال أنظمة الترقيات	بين المجموعات	3.004	3	1.001	1.717	0.164
		داخل المجموعات	143.411	246	0.583		
		المجموع	146.415	249			
4	مجال العلاقة مع	بين المجموعات	6.154	3	2.051	3.596	*0.014
		داخل المجموعات	140.346	246	0.571		
		المجموع	146.500	249			
5	مجال العلاقة مع	بين المجموعات	18.216	3	6.072	6.569	*0.000
		داخل المجموعات	227.384	246	0.924		
		المجموع	245.600	249			
6	مجال أنظمة الرواتب	بين المجموعات	7.578	3	2.526	4.735	*0.003
		داخل المجموعات	131.225	246	0.533		
		المجموع	138.803	249			
	الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.424	3	1.141	2.731	*0.044
		داخل المجموعات	102.828	246	0.418		
		المجموع	106.252	249			

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.731)، ومستوى الدلالة (0.044)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية، بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية. وبالتالي فلا يتم رفض الفرضية العاشرة.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام (LSD) للمقارنات البعدية كما يتبين بالجدول (22.4) الآتي :

الجدول (22.4): نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	المتغيرات عدد سنوات الخدمة	الفروق في	مستوى
مجال العلاقة مع المسؤولين	أستاذ	0.099	0.541
	أستاذ مشارك	0.344	*0.013
	أستاذ مساعد	0.004	0.975
	أستاذ مشارك	0.099	0.541
	أستاذ مساعد	0.244	0.078
	أستاذ	0.094	0.523
	أستاذ مساعد	0.344	*0.013
	أستاذ مشارك	0.244	0.078
	أستاذ	0.339	*0.005
	أستاذ مساعد	0.004	0.975
	أستاذ مشارك	0.094	0.523
	أستاذ	0.339	*0.005
مجال العلاقة مع الزملاء	أستاذ	0.446	*0.031
	أستاذ مشارك	0.251	0.152
	أستاذ مساعد	0.246	0.188
	أستاذ مشارك	0.446	*0.031
	أستاذ مساعد	0.697	*0.000
	أستاذ	0.199	0.291
	أستاذ مشارك	0.251	0.152
	أستاذ مساعد	0.697	*0.000
	أستاذ	0.498	*0.001
	أستاذ مشارك	0.246	0.188
	أستاذ مساعد	0.199	0.291
	أستاذ	0.498	*0.001
مجال أنظمة الرواتب	أستاذ	0.163	0.297
	أستاذ مشارك	0.280	*0.036
	أستاذ مساعد	0.034	0.811
	أستاذ مشارك	0.163	0.297
	أستاذ مساعد	0.444	*0.001
	أستاذ	0.129	0.366
	أستاذ مشارك	0.280	*0.036
	أستاذ مساعد	0.444	*0.001
	أستاذ	0.314	*0.007
	أستاذ مشارك	0.034	0.811
	أستاذ مساعد	0.129	0.366
	أستاذ	0.314	*0.007

تابع/الجدول (22.4): نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	المتغيرات عدد سنوات الخدمة	الفروق في	مستوى
الدرجة الكلية	أستاذ	أستاذ مشارك	0.409
		أستاذ مساعد	0.305
		محاضر	0.234
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.409
		أستاذ مساعد	*0.048
		محاضر	0.780
	أستاذ مساعد	أستاذ	0.305
		أستاذ مشارك	*0.048
		محاضر	*0.009
	محاضر	أستاذ	0.234
		أستاذ مشارك	0.780
		أستاذ مساعد	*0.009

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

من خلال الجدول (22.4) يتبين أن الفروق ذات دلالة إحصائية في مجال العلاقة مع المسؤولين كانت بين "أستاذ" و "أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ"، وبين "أستاذ مساعد" و "محاضر" لصالح "أستاذ مساعد"، حيث كان مستوى الدلالة (0.013) و(0.005) على الترتيب، وفي مجال العلاقة مع الزملاء كانت الفروق بين "أستاذ" و "أستاذ مشارك" لصالح "أستاذ"، وبين "أستاذ مشارك" و "أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ مشارك"، وبين "أستاذ مساعد" و "محاضر" لصالح "محاضر"، حيث كان مستوى الدلالة (0.031) و(0.000) و(0.001) على الترتيب، وفي مجال أنظمة الرواتب كانت الفروق بين "أستاذ" و "أستاذ مساعد"، وبين "أستاذ مشارك" و "أستاذ مساعد"، وبين "أستاذ مساعد" و "محاضر" جميعها لصالح "أستاذ مساعد"، حيث كان مستوى الدلالة (0.036) و(0.001) و(0.007) على الترتيب، وفي الدرجة الكلية كانت الفروق بين "أستاذ مشارك" و "أستاذ مساعد" لصالح "أستاذ مساعد"، وبين "أستاذ مشارك" و "محاضر" لصالح "أستاذ مشارك"، حيث كان مستوى الدلالة (0.048) و(0.009) على الترتيب، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنها دالة إحصائية.

5.4.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الحادية عشرة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً". ولفحص الفرضية الصفرية الحادية عشرة، تم استخدام اختبار (ت)، كما يتبين بالجدول (23.4).

جدول رقم (23.4): نتيجة اختبار (ت)، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس بحسب متغير إشغال الموقع الإداري حالياً.

المجال	إشغال الموقع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى
مجال طبيعة العمل	يشغل	34	3.13	0.783	0.276	0.783
	لا يشغل	216	3.10	0.657		
مجال ظروف العمل	يشغل	34	3.13	1.079	2.715	*0.007
	لا يشغل	216	2.64	0.963		
مجال أنظمة الترقيات	يشغل	34	3.06	0.888	0.498	0.619
	لا يشغل	216	2.99	0.747		
مجال العلاقة مع المسؤولين	يشغل	34	3.20	0.790	0.163	0.870
	لا يشغل	216	3.22	0.765		
مجال العلاقة مع الزملاء	يشغل	34	3.12	1.146	1.070	0.285
	لا يشغل	216	2.93	0.967		
مجال أنظمة الرواتب	يشغل	34	2.84	0.755	0.169	0.866
	لا يشغل	216	2.86	0.746		
الدرجة الكلية	يشغل	34	3.08	0.799	1.030	0.304
	لا يشغل	216	2.96	0.627		

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من خلال الجدول السابق، أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.030)، ومستوى الدلالة (0.304)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً. وبناء عليه لا يتم رفض الفرضية الحادية عشرة.

6.4.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الثانية عشرة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى طبيعة التخصص".

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية عشرة، تم استخدام اختبار (ت)، كما يتبين بالجدول (23.4).

جدول رقم (24.4): نتيجة اختبار (ت)، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس بحسب متغير طبيعة التخصص.

المجال	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة	مستوى
مجال طبيعة العمل	علوم طبيعية	120	3.25	0.406	3.292	*0.001
	علوم إنسانية	130	2.98	0.830		
مجال ظروف العمل	علوم طبيعية	120	2.68	0.858	0.506	0.613
	علوم إنسانية	130	2.74	1.103		
مجال أنظمة الترقيات	علوم طبيعية	120	3.00	0.661	0.096	0.923
	علوم إنسانية	130	3.00	0.855		
مجال العلاقة مع المسؤولين	علوم طبيعية	120	3.39	0.711	3.475	*0.001
	علوم إنسانية	130	3.06	0.785		
مجال العلاقة مع الزملاء	علوم طبيعية	120	3.05	0.924	1.508	0.133
	علوم إنسانية	130	2.86	1.047		
مجال أنظمة الرواتب	علوم طبيعية	120	3.00	0.631	2.848	*0.005
	علوم إنسانية	130	2.73	0.821		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	120	3.06	0.483	2.059	*0.041
	علوم إنسانية	130	2.89	0.771		

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتبين من خلال الجدول السابق، أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (2.059)، ومستوى الدلالة (0.041)، وهذه القيمة دالة إحصائياً، أي انه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى طبيعة التخصص وجاءت الفروق لصالح تخصص العلوم الطبيعية. وبناء عليه يتم رفض الفرضية الثانية عشرة.

5.4 عرض نتيجة السؤال الخامس :

نصّ السؤال على: " هل توجد علاقة بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية برضاهم الوظيفي؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضية الأخيرة الآتية:

1.5.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الثالثة عشرة : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ودرجة رضاهم الوظيفي". وبذلك تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر) ، كما بالجدول(25.4).

جدول رقم (25.4): معامل الارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة رضاهم الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
تقديرات أعضاء الهيئة تقديرات أعضاء	*0.630	0.00

*ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يلاحظ من جدول رقم (25.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.630)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً؛ لذا تم رفض الفرضية الصفرية، أي أن هناك علاقة موجبة بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ودرجة رضاهم الوظيفي، أي أن التغيرات في تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لواقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، يرتبط بالتغير في تقديراتهم لرضاهم الوظيفي بدرجة متوسطة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن " واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته برضاهم الوظيفي"، وتقديم التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة. وتم تصنيف مناقشة النتائج تبعاً لأسئلة الدراسة.

1.5 مناقشة النتائج :

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أوضحت نتائج الدراسة أن واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس هو واقع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.77)، والانحراف المعياري (0.79).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية للمجالات تبين أن مجال التخطيط هو الأعلى بين مجالات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09). ثم يأتي في المرتبة الثانية مجال التنظيم، ويأتي في المرتبة الثالثة مجال التوجيه، وفي المرتبة الرابعة مجال اتخاذ القرار، وفي المرتبة الخامسة مجال الرقابة، وفي المرتبة السادسة مجال المتابعة، وفي المرتبة السابعة والأخيرة مجال الاتصال بمتوسط حسابي (2.56).

ويمكن تفسير أن واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية المتوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأنه يدل على حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى بعض التطورات والتي أدت إلى تقليل رضاهم عن الواقع، والتي جاءت كنتيجة للتطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم، حيث أصبح هناك حاجة ملحة

للأفراد في المجتمعات لمواكبة هذا التطور والتقدم، لذا فكان لزاماً على الجامعة مواكبة هذه التطورات من خلال تبنيها لأساليب علمية وتربوية جديدة وطرائق فعالة للمساهمة في تطوير العملية التربوية.

ومن تلك التطورات ما ورد عند عقيلي (2001) من تغيير أسلوب وأدوات العمل من خلال تمكين العاملين، وتلبية احتياجاتهم، ودمج المهام، وتفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة، وتوفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمل.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من عمر (2012)، ودراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011)، ودراسة المعاينة (2010)، ودراسة الطيطي وحافظ وأبو سمرة (2009). ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mlay, Zlotnikova & Watundu, 2013)، ودراسة مطر (2012)، ودراسة حنون (2010) التي كان الواقع فيها عالي؛ في حين كان الواقع منخفضة في دراسة المعاينة (2011).

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس؟

أوضحت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.97)، بانحراف معياري (0.653).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية للمجالات تبين أن مجال العلاقة مع الزملاء هو الأعلى بين مجالات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22)، ثم يأتي في المرتبة الثانية مجال طبيعة العمل، ويأتي في المرتبة الثالثة مجال العلاقة مع المسؤولين في الجامعة، وفي المرتبة الرابعة مجال أنظمة الترقيات والحوافز، وفي المرتبة الخامسة مجال أنظمة الرواتب، وفي المرتبة السادسة والأخيرة مجال ظروف العمل بمتوسط حسابي (2.71).

ويمكن تفسير الرضا الوظيفي المتوسط لدى أعضاء هيئة التدريس بأنه يدل على أن العمل في جامعة القدس يلبي طموحات العاملين وحاجاتهم ومنافعهم بدرجة متوسطة وان هناك بعض الأمور في بيئة جامعة القدس التي لا يرضى عنها المبحوثون، وهو ما يعني ارتباطهم بها بدرجة متوسطة أيضاً. ويعتقد الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى عدم وضوح المهام والأدوار لأعضاء الهيئة التدريسية والتداخل في الصلاحيات والأدوار، إضافة إلى أن الحوافز المادية لا تلبية متطلبات غلاء المعيشة التي يواجهها عضو

هيئة التدريس في الجامعة، خاصة في ظل ارتفاع الأسعار، وتدني سعر صرف الدينار مقابل العملة المحلية.

كما ورد عند السامرائي (2007) كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ، وحينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، وبالمرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات تزيد نسبة الرضا عن العمل.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من الطعاني والسويحي (2013)، ودراسة الحناق (2012)، ودراسة ردايدة (2010)، ودراسة منصور (2010)، ودراسة الجلابنة (2009)، ودراسة خليفات والملاحمة (2009) ، ودراسة (Platsidou & Diamantopoulou, 2009)، ودراسة الحراحشة (2008)، ودراسة خليل وشريير (2007)، ودراسة الرفاعي (2007) ، ودراسة القاروط (2006)، ودراسة العكش والحسين (2005)، ودراسة عبد السلام (2005)، ودراسة العسيلي (1999). ولم تتفق مع دراسة أحمد ومنصور (2011)، ودراسة علي (2011)، ودراسة (Malik, 2010)، ودراسة غنيم (2007) التي كانت الدرجة فيها عالية؛ في حين كانت الدرجة منخفضة في دراسة المساعدة (1998).

3.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس لواقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها، تبعاً لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والرتبة الأكاديمية، وإشغال الموقع الإداري حالياً، وطبيعة التخصص ؟

1.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجنس.

أوضحت نتائج الدراسة انه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (2.287)، ومستوى الدلالة (0.025).

ويمكن تفسير هذه النتيجة تبعاً لزيادة عدد الذكور على الإناث بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وحصول معظمهم على درجات علمية عالية، وتبعاً لظروف وطبيعة العمل بالجامعة التي لم تجاري ما يحتاجونه من إمكانيات، فكان رضاهم عن واقع العمليات الإدارية متوسطاً، ومختلفاً عما يتطلعون له.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعاينة (2011)، و دراسة الشوبكي (2010). ولم تتفق مع دراسة دراسة أبو عمشه (2011)، ودراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011)، ودراسة حنون (2010).

2.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المؤهل العلمي.

أوضحت نتائج الدراسة انه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (0.808)، ومستوى الدلالة (0.420). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وجود قاسم مشترك بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس يتمثل في أنهم يحملون الرسالة نفسها والأهداف ذاتها، والتي تتمثل في تحقيق الأهداف التربوية، وان تقدير الواقع يرتبط أكثر بسمات الفرد الشخصية، ومهاراته الفكرية والاجتماعية والذاتية، ويكون تأثير هذه السمات والمهارات في تحديد الواقع أكثر من تأثير مؤهل الشخص العلمي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبوعمشه (2011)، ودراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011)، ودراسة حنون (2010). ولم تتفق مع دراسة المعاينة (2011)، و دراسة الشوبكي (2010).

3.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الجامعة.

أوضحت نتائج الدراسة انه توجد فروق دالة إحصائية، في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة، لصالح عدد سنوات الخبرة المتوسطة "من 5-10 سنوات".

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى تطور الخصائص الشخصية والقيم والاتجاهات لدى أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبره، إذ أنها تتطور ذاتياً مع عضو هيئة التدريس بزيادة الممارسة والاحتكاك مع الطلاب وبسبب الأبحاث والدراسات التي يجريها باستمرار، كما أن أفراد هذه الفئة وصلت إلى مرحلة المعرفة الدقيقة والقناعة فيما تقدمه له الجامعة، وفي الغالب انسجمت وتكيفت مع جميع معطيات نظام الجامعة وتستطيع تحديد ذلك الواقع بدقة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة دراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011)، دراسة المعاينة (2011)، ودراسة الشوبكي (2010)، ولم تتفق مع دراسة ودراسة حنون (2010).

4.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية.

أوضحت نتائج الدراسة انه توجد فروق دالة إحصائية، في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مساعد، حيث بلغت قيمة (ف) للدرجة الكلية (10.499)، ومستوى الدلالة (0.00).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن أصحاب هذه الرتبة الأكاديمية هم الأغلبية في الجامعة، وبالتالي فإنهم أكثر موضوعية في تقييم الواقع، بالإضافة إلى أن مؤهلاتهم العلمية تزيدهم وعياً واطلاعاً، وحكماً على الأمور من منظور يتناسب معه. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العنبي (2005).

5.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً.

أوضحت نتائج الدراسة انه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.218)، ومستوى الدلالة (0.224). ويمكن تفسير ذلك لكون العمل الإداري هو عمل دوري، أي انه كل فترة يتم وضع عضو هيئة تدريسية في منصب إداري، مما يدل على أن عضو الهيئة التدريسية سواء عمل في موقع إداري أو لم يعمل فان تحديد الواقع ثابت من وجهة نظره.

6.3.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية السادسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى طبيعة التخصص.

أوضحت نتائج الدراسة انه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى طبيعة التخصص لصالح العلوم الطبيعية، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (3.518)، ومستوى الدلالة (0.001).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس وحسب وظائفهم تختلف نظرتهم إلى مدى تطبيق تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية بسبب طبيعة واجباتهم ومهامهم، لذلك نجد لها لدى أعضاء هيئة التدريس في العلوم الطبيعية أعلى من العلوم الإنسانية لأنهم الأكثر احتكاكاً بالجامعة، وكذلك لاختلاف طرق التدريس وطبيعة المساقات في العلوم الطبيعية عنها في العلوم الإنسانية، حيث أن العلوم الطبيعية تحتاج إلى مختبرات وتجارب وأبحاث علمية، تتطلب من عضو هيئة التدريس التفرغ للبحث في تلك العلوم البحثية وإلى الدقة والتجرد وبالتالي تحديد الواقع بدقة ، بينما هذه الاحتياجات في العلوم الإنسانية تكون أقل وأبسط.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Mekonnen, 2011) ، ودراسة فرجون (2010)، و دراسة العتيبي (2005). ولم تتفق مع دراسة حنون (2010).

4.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس ، تبعا لكل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الجامعة، والرتبة الأكاديمية، وإشغال الموقع الإداري حالياً، وطبيعة التخصص ؟

1.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية السابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى الجنس.

أوضحت نتائج الدراسة انه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.921)، ومستوى الدلالة (0.059).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أنظمة الجامعة وقوانينها موحدة للجنسين؛ فكلاهما يحمل المهام والأعباء ذاتها، والمسؤوليات نفسها، وكلا الجنسين يخضع لنفس القوانين والظروف المطبقة بالجامعة ذاتها، لذا لا نجد فروق في تقديرات الذكور والإناث للرضا الوظيفي .

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أحمد ومنصور (2011)، ودراسة علي (2011)، ودراسة خليفات والملاحمة (2009)، ودراسة الحراحشة (2008)، ودراسة الرفاعي (2007)، ودراسة العكش والحسين (2005). ولم تتفق مع دراسة الطعاني والسويحي (2013)، ودراسة ردايدة (2010)، ودراسة خليل وشرير (2007)، ودراسة البوسعيدي (2002).

2.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثامنة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى المؤهل العلمي.

أوضحت نتائج الدراسة انه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (2.451)، ومستوى الدلالة (0.015).

ويمكن تفسير ذلك بان ظروف العمل وبيئته لا تلبي الدافعية المرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير، إذ على الرغم من أن لديهم دافعية مرتفعة للانجاز الأكاديمي، فإنهم يتقاضون راتباً متدنياً نسبياً مقارنة بعضو هيئة التدريس من حملة الدكتوراه. ومن جهة أخرى فإن أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه لديهم التأهيل العلمي والخبرة في مجال التعليم مما يجعلهم اقدر على تقييم الوضع بطريقة أكثر جدية، وبأسلوب علمي، كما يرتفع لديهم سقف الرضا الوظيفي عن العمل.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العسيلي (1999)، ودراسة المساعدة (1998). ولم تتفق مع دراسة الطعاني والسويحي (2013)، ودراسة أحمد ومنصور (2011)، ودراسة علي (2011)، ودراسة منصور (2010)، ودراسة الحراحشة (2008).

3.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية التاسعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الجامعة.

أوضحت نتائج الدراسة انه توجد فروق دالة إحصائية، في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة، لصالح عدد سنوات الخبرة المتوسطة "من 5-10 سنوات".

ويمكن تفسير هذه النتيجة ويمكن تفسير ذلك بان عضو هيئة التدريس صاحب الخبرة المتوسطة قد عمل في العمل لفترة مناسبة، لذلك فهو مقتنع به، ومن ثم فانه يظهر حماساً ودافعية عالية في العمل، كما انه يظهر التعاون والانسجام مع الإدارة، من خلال إعطاء الانطباعات الايجابية عن نفسه، وانغماسه بالعمل، وحرصه الدائم على نموه الذاتي وتطوير مستواه الأكاديمي والفني والمهني بالبحث والاطلاع.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطعاني والسويحي (2013)، ودراسة منصور (2010)، ودراسة خليفات والملاحمة (2009)، ودراسة غنيم (2007)، ودراسة البوسعيدى (2002)، ودراسة العسيلي (1999)، ودراسة المساعدة (1998). ولم تتفق مع دراسة علي (2011)، ودراسة ردايدة (2010)، ودراسة الحراحشة (2008)، ودراسة خليل وشريبر (2007)، ودراسة الرفاعي (2007)، ودراسة العكش والحسين (2005).

4.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية العاشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى الرتبة الأكاديمية.

أوضحت نتائج الدراسة انه توجد فروق دالة إحصائية، في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) للدرجة الكلية (2.731)، ومستوى الدلالة (2.731).

ويمكن تفسير هذا الفرق في أن أصحاب الرتبة الأكاديمية الأعلى هم الأكثر من حيث الأجور والتفرغ، ويحصلون على امتيازات أكثر، من خلال الأنظمة المتبعة بالجامعات مما يزيد من رضاهم. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة خليفات والملاحمة (2009)، ودراسة البوسعيدي (2002)، ودراسة العسيلي (1999)، ودراسة المساعدة (1998). ولم تتفق مع ودراسة العكش والحسين (2005).

5.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الحادية عشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً.

أوضحت نتائج الدراسة انه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى إشغال الموقع الإداري حالياً، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.030)، ومستوى الدلالة (0.304).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس يعملون في ظروف متماثلة و يتمتعون بصلاحيات يمنحها لهم النظام على قدم المساواة، وبسبب مشاركتهم باتخاذ القرارات مما يزيد من رضاهم الوظيفي بغض النظر أكان يشغل موقع إداريا أم لا.

6.4.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى إلى طبيعة التخصص.

أوضحت نتائج الدراسة انه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرضا الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى طبيعة التخصص لصالح العلوم الإنسانية، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (2.059)، ومستوى الدلالة (0.041).

وتفسير ذلك يقوم على حقيقة أنّ خريجي التخصصات الإنسانية هم خريجو كليات تعدّ أصلاً كليات رافده لمهنة التعليم، ويحمل خريجوها توقعات مهنية محددة أصلاً تدور حول الالتحاق بمهنة التعليم؛ أمّا خريجو الكليات العلمية فهي بشكلٍ عامّ كليات غير رافده لمهنة التعليم، فيعتبر التحاقهم بمهنة التعليم أمراً طارئاً، الأمر الذي يحدّ من استعدادهم النفسي للانتماء للمهنة، وأنهم يتطلعون باستمرار إلى بيئات عمل أفضل توفر لهم مداخل أفضل.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحناق(2012)، ودراسة خليفات والملاحمة (2009)، ودراسة غنيم (2007). ولم تتفق مع دراسة الجلابنة (2009)، ودراسة الحراشنة (2008).

5.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :

ما علاقة واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية برضاهم الوظيفي.

1.5.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة عشرة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ودرجة رضاهم الوظيفي.

يلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.630)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائية؛ لذا تم رفض الفرضية الصفرية، أي أن هناك علاقة بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ودرجة رضاهم الوظيفي. أي انه كلما كان تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لواقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية أعلى، كانت تقديراتهم لرضاهم الوظيفي أعلى، والعكس كذلك.

وتؤكد هذه النتيجة إلى أهمية تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس ودورها في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، إذ انه بتطبيق هذه التقنية في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة يؤدي إلى إعادة تشكيل وتصميم عملية الخدمات، والتدريس والتعلم في الجامعة، وتوظيف التكنولوجيا مما يوفر جو مناسب داخل الجامعة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة أمر منطقي ومتوقع حيث أن عمليات التحسين والتطوير والبناء لا بد أن تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

2.5 التوصيات:

1. نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في جامعة القدس كافة من إداريين وأكاديميين.
2. العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
3. تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال ، يتيح لجميع موظفي الجامعة فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. عقد ورش عمل و برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل الموظف بالمعرفة الكاملة بمهام عمله ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة.
5. أن تعمل الجامعة على مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة وتفعيل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.
6. إنشاء نظام معلوماتي فعال يتم من خلاله تزويد الإدارات الجامعية بالمعلومات، ليتم اتخاذ القرارات بناء على تلك المعلومات.
7. الاهتمام بالموارد البشرية، ومراعاة حقوق كل العاملين من أعضاء هيئة تدريس وإداريين، وتقديم الحفز المادي والمعنوي.
8. الاهتمام بالمناخ الجامعي، والتركيز عليه، حتى تسود العلاقات الطيبة بين العاملين، مما يولد الدافعية والانتماء لهذه الجامعة.
9. وضع نظام حوافز لأعضاء هيئة التدريس يشمل الحوافز المادية كالرواتب والمكافآت، والحوافز المعنوية، بشكل يدفعهم إلى تحقيق أكبر قدر من الانجاز والإنتاجية، ويجعل عملهم في الكليات أكثر فاعلية.
10. توفير فرص النمو المهني من خلال دعم البحوث العلمية وعقد الدورات وإتاحة فرص المشاركة بالمؤتمرات والندوات.
11. تحسين ظروف العمل سواء الخاصة بالتجهيزات ووسائل التدريس والمختبرات.
12. إجراء دراسات مستقبلية وأبحاث بمجال هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالجامعات الأخرى.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو العلا، سهير. (2010). تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعاد الهندسة، دراسة ميدانية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة بني سويف. المؤتمر الثامن عشر لتطوير التعليم في الوطن العربي.
- أبوعمشة، أحمد. (2011). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ماضي، نظمي؛ الأشقر، ياسر. (2011). الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، 19(1)، ص 209-238.
- احمد، ثابت. (2011). الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، 17(57)، ص 63-82.
- أحمد، حمدي؛ ومنصور، حمدان. (2011). الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(7)، ص 346-366.
- الأزرقي، عبد الرحمن. (2010). علم النفس التربوي للمعلمين، بيروت: دار الفكر العربي.
- الأغا، مرام. (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق.

البوسعيدي، نجاح. (2002). السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات جامعة السلطان قابوس وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

البوهي، فاروق. (2011). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

جامعة القدس (2014). نبذة عن جامعة القدس، جامعة القدس، القدس، فلسطين. <http://www.alquds.edu>. تم الرجوع إليه في التاريخ التالي 2014/2/22.

الجلابنة، مصطفى طلال. (2009). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته في مستوى الروح المعنوية لديهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(24)، ص 189-227.

الحراشنة، محمد. (2008). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة جامعة دمشق، 24(1)، ص 323-345.

الحريري، رافده. (2012). اتجاهات إدارية معاصرة، ط1. عمان دار الفكر ناشرون وموزعون. حسان، حسن والعجمي، محمد. (2010). الإدارة التربوية، ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة: الطريق إلى المدرسة الفعالة، ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حلمي، فؤاد. (2003). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 6(8)، ص 219 - 293.

الحمادي، علي. (2006). الطريق إلى التميز 15 طريقة للتغيير، عمان: دار ابن حزم.

- حمودة، خضير. (2012). السلوك التنظيمي، ط 1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الحناوي، محمد؛ السيد، إسماعيل. (2005). قضايا إدارية معاصرة، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حنون، نادية. (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- خليفة، عبد الفتاح؛ الملاحمة، منى. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 25(3+4)، ص 289-340.
- خليل، جواد؛ وشيرير، عزيزة. (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، 16(1)، ص 683-711.
- خليل، نبيل. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط1، عمان: مكتبة علم الإدارة.
- الخانق، سناء. (2012). المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في الأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية. مجلة الباحث، العدد (10)، ص 311-320.
- داوود، علي. (2013). العملية الإدارية ومدارس وأساليب الإدارة، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- الدجني، اياد. (2010). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ردايدة، ليانا. (2010). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته بإنجازهم الوظيفي من وجهة نظرهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

- الرفاعي، جاسر. (2007). أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 3(3)، ص 273-286.
- رفاعي، ممدوح. (2006). *إعادة هندسة العمليات*، ط1، القاهرة: جامعة عين شمس.
- الزعيبي، مروان. (2011). الرضا الوظيفي " مفهومه وطرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل"، ط 1، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السامرائي، نبيهة. (2007). *علم النفس الإعلامي مفاهيم نظريات تطبيقات*، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السر، أيمن. (2008). *واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السكرانة، بلال خلف. (2009). *دراسات أدبية معاصرة*، عمان: دار الشروق.
- سلطان، محمد. (2003). *السلوك التنظيمي*، ط 1 ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- سينسر، ليل. (2001). *هندرة الموارد البشرية*، (شمس الدين عثمان، مترجم) القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
- الشرايدة، سالم. (2010). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1 ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشوبكي، مازن. (2010). *العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.
- الصباغ، عماد. (2002). *إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي*. *المجلة العربية للمعلومات*. 23(2)، ص37-55.
- الطراونه، سليمان؛ وخاطر، أيمن؛ وطويقات، مشهور. (2011). *درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 24(1)، ص 267 - 311.

الطعاني، حسن، والسويبي، عمر. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، 40 (1)، ص 305-320.

الطيبي، محمد؛ وحافظ، محمد صبري؛ وأبو سمرة، محمود. (2009). واقع الإدارة الجامعية الفلسطينية في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الثاني والخمسون، ص 91-133.

عابدين، محمد عبد القادر. (2012). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1 (الإصدار الثالث). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العاصي، شريف. (2004). التسويق، النظرية والتطبيق، القاهرة: جامعة الزقازيق.

عامر، سامح، و قنديل ، علاء. (2010). التطوير التنظيمي، ط 1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

عباس، أنس. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال السلوكية، ط1، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الحفيظ، أحمد بن صالح. (2003). الهندرة، عمان: دار وائل.

عبد الخالق، عبد الخالق. (2013). آليات مقترحه لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 26، ص 1-68.

عبد الوهاب، علي. (1999). إعادة هندسة الإدارة /المؤتمر العربي الثامن. القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري.

- عبد السلام، سناء. (2005). العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة: دراسة ميدانية على كليات التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عبوي، زيد. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1 . عمان: دار أسامة ودار المشرق الثقافي للنشر والتوزيع.
- العتيبي، آدم. (1991). الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت دراسة استطلاعية مقارنة، مجلة الإدارة العامة ، 6، ص 31-61 .
- العتيبي، آسيا. (2005). الحوار التربوي بين الأستاذ وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- العجمي، محمد حسين. (2008). إستراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- العديلي، ناصر. (1993). إدارة السلوك التنظيمي، الرياض: مرام للطباعة الالكترونية.
- العديلي، ناصر محمد. (1984). الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة .
- العديلي، ناصر محمد. (1982). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني، الرياض ، مجلة الإدارة العامة ، 36، ص 56-96 .
- العسيلي، رجاء زهير. (1999). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل و بولتكناك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عقيلي، عمر وصفي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

- العكش، فوزي، والحسين، أحمد. (2005). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية. **مجلة المنارة**، 14(1)، ص 11-42.
- علي، الطاهر أحمد. (2011). الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السودانية: دراسة ميدانية. **مجلة العلوم والتقانة**، 12(2)، ص 79-98.
- عمر، فدوى. (2012). إعادة هندسة التعليم بالانتساب لصالح التعلم عن بعد قرار استراتيجي. **المجلة التربوية**، 26(3)، ص 135-194.
- غني، يوسف. (2007). **العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الفاضل، محمد. (2011). **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، ط 1. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فرجون، خالد. (2010). **خطوة لتوظيف التعلم المتنقل بكليات التعليم التطبيقي بدولة الكويت وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات التعليمية دراسة استطلاعية**. **المجلة التربوية**، 95(24)، ص 103-180.
- فليه، فاروق، و عبد المجيد، السيد. (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القاروط، صادق. (2006). **الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- القبلان، يوسف. (1401هـ). **آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- القيوتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- قوي، بوحنيه. (2009). إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات معاصرة، ط1. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
- اللوزي، موسى. (2003). التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مرسي، جمال الدين. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المساعدة، عبد الحميد. (1998). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 13(6)، ص 93-115.
- المشعان، عويد. (1993). دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي
- مطر، محمد. (2012). إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخل لتطوير الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية، 1(80)، ص 63-104.
- المعاينة، رقية. (2011). تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر (الأرغومنيكا). مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 3(1)، ص 212-256.
- المعاينة، رقية. (2010). تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 2(1)، ص 189-237.

المغربي، كامل. (1995). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

منصور، مجيد مصطفى. (2010). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين. *مجلة جامعة الأزهر بغزة*، 12(1)، ص 795-838.

النتشة، حازم عبد العزيز. (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
الفرجي، عادل، و صالح، أحمد. (2003). رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، ط1 . القاهرة: المنشورات المنظمة العربية للتنظيمات الإدارية.

هاشم، عادل. (2009). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط 1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

هامر، مايكل، وشامبي، جيمس. (1995). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة. ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العالمي شعاع.

المراجع الأجنبية :

Abebe, M. (2011). **Business process reengineering factors and employee performance: The case of Addis Ababa city administration.** Unpublished Master's Thesis. Addis Ababa University, Addis Ababa.

Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction : Evidence from covenant university. **Business Intelligence Journal**. 4(1), pp.151-165.

Ahsan, N; Abdullah, Z; Fie, D; & Alam, S. (2009). A Study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. **European Journal of Social Sciences** .8(1), pp.121-131.

Campbell, J. (1976). **Management behavior and effectiveness**, New York: McGraw-Hill.

- Chang, J. (2000). **Exploring the links between business process re-engineering and small and medium-sized enterprises**, Unpublished dissertation Doctor, University of Warwick.
- Clark, A. (1998). **Measures of job satisfaction : What makes a good job evidence from OECD countries**. OECD labour market and social policy occasional papers. No.34, OCED publishing.
- Cobb, B. (2004). **Assessing job satisfaction and emotional intelligence in public school teachers** . Unpublished Master's Thesis, Western Kentucky University, Bowling Green, Kentucky.
- Cranny, J; Smith, C; & Stone, F. (1992). **Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance**. New York, NY: Lexington Books.
- Francis. A; Kabir. H. (2008). **Re-engineering the management of human resources in university libraries**. Paper presented at the National Conference on Re-Engineering of Library and Information Services, February 1&2, 2008, held at PSG Institute of Management, Coimbatore, India.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). **Reengineering the corporation- A manifests for business evaluation**. New York: Harper Collins books.
- Hagos, S. (2012). **Assessment of business process reengineering implementation and result within Ethiopian Ministry of Health and Gambella Regional Health Bureau contexts**. School of Computing Blekinge Institute of Technology. Unpublished Master Thesis, Sweden.
- Herzberg ,F; Mausner, B; & Synderma, S . (1959) . **The motivation to work** , New York : John Wileys and sons.
- Khalid, S. (2012). Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan. **International Journal of Business and Management**, 7(1), pp.126-136.
- King, N ; Anderson, N. (1996). Innovation and change in organizations. **Business Process Management Journal**, 1(5).pp96-100.

- Kusku, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey -Istanbul technical University. **Career Development International**, 8(7), pp 347-356.
- Locke, E. (1976). **The nature and causes of job satisfaction.** In **M. D. Dunnette (Ed.)**, Handbook of industrial and organizational psychology New York, NY: Wiley. pp.1297-1343.
- Malik, M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. **International Journal of Business and Management**, 5(6),pp. 17-26.
- Manganelli, L; Klein, M. (1994). **A framework for re-engineering management review.** New York, NY: Wiley.
- Meenyinikor, J, & Meenyinikor, K, & Timi-Johnson,T. (2013). Re-engineering university education for employment and self-productivity in Nigeria. **Unique Journal of Educational Research** , 1(3), pp.020-024.
- Mekonnen, N. (2011). **Prospects and challenges to implement business process reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities**, Master's Thesis, Addis Ababa, Ethiopia.
- Mlay, S; Zlotnikova, I; & Watundu, S. (2013). "A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda,"**The African Journal of Information Systems**, 5(1), pp.1-26.
- Myers, R. & Tietjen, M. (1998). Motivation and job satisfaction, **Management Decision**, 36, (4),p 226-231.
- Peerbhai.R. (2006). **Job satisfaction at IT SMES in durban.** Unpublished Master's Thesis, Business Studies Unit, Faculty of Commerce, Durban Institute of Technology.
- Platsidou, M; & Diamantopoulou, G. (2009). **Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education**, Conference Proceedings, Thessaloniki: Grafima Publications, pp.535-545.

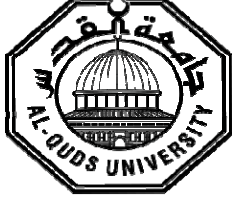
- Qayyum,A. (2013). Job satisfaction of university teachers across the demographics. A case of Pakistani universities. **Bulletin of Education and Research**. 35(1), pp.1-15.
- Raymond, I, & Bergeron, f. (1998). Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: an empirical study in Canadian context. **Journal of Small Business Management**,1(36),pp72-86.
- Saba,I. (2011). Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur colleges. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, (1)1, pp.1-8.
- Setegn, D. (2013). Assessing the effect of business process reengineering on organizational performance: a case study of BUREAU of finance and economic development (BoFED). **Journal of Arts, Science & Commerce** , 1(12),pp.115-123
- Shoman, A. (2009). **Examination of the factors that predict job satisfaction**. Unpublished Master's Thesis. San Jose State University, San Jose State.
- Sidikat ,A; Ayanda ,A. (2008). Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organizational Performance. **European Journal of Social Sciences**, 7(1), pp.115-125.
- Vroom , V. (1964) . **Work and Motivation** , New York : John Wiley.
- Tella. A; Ayeni. C; & Popoola. S. (2007). **work motivation, job satisfaction, and organizational oommitment of library personnel in academic and research**. Unpublished Master's Thesis, Libraries in Oyo State, Nigeria Library Philosophy and Practice.

ملحق رقم (1) : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة :

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	الدكتور محمود أبو سمرة	إدارة تربوية	جامعة القدس
2	الدكتور محمد شعيبات	إدارة تربوية	جامعة القدس
3	الأستاذ محمد برغوثي	إدارة أعمال	جامعة القدس
4	الأستاذ محمد شريعة	إدارة أعمال	جامعة القدس
5	الأستاذ قاسم عوض	إدارة أعمال	جامعة القدس
6	الدكتور إياد خليفة	تنمية ريفية	جامعة القدس
7	الدكتور فاخر الخليلي	إدارة تربوية	جامعة النجاح
8	الدكتورة نهى إسماعيل عطير	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم/ معهد التدريب التربوي
9	الدكتور نادر القريوتي	إدارة أعمال	جامعة النجاح
10	الأستاذ الدكتور غسان الحلو	أساليب تدريس	جامعة النجاح
11	الدكتور كرم سفيان كركي	إدارة تربوية	مدارس نور الهدى
12	الأستاذ الدكتور عبد عساف	إدارة تربوية	جامعة النجاح
13	الدكتور محمد عمران	إدارة تربوية	كلية العلوم التربوية
14	الدكتور كمال مخامرة	إدارة تربوية	جامعة الخليل

ملحق رقم (2) : الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية / برنامج الإدارة التربوية

عزيزي عضو هيئة التدريس المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في الإدارة التربوية في جامعة القدس. أرجو من حضرتكم التعاون والإجابة عن فقرات الإستبانة، بما يتناسب مع وجهة نظرك، علماً أن البيانات التي ستعطيها ستعامل بسرية تامة ولأغراض بحثية فقط. مع شكري وتقديري .

القسم الأول :- البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب التي تنطبق على حالتك:-

* الجنس : ذكر أنثى

* المؤهل العلمي : ماجستير دكتوراه

* عدد سنوات الخدمة في الجامعة : أقل من 5 سنوات

من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

* الرتبة الأكاديمية : أستاذ أستاذ مشارك

أستاذ مساعد محاضر

* إشغال الموقع الإداري حالياً (عميد، رئيس دائرة) : نعم لا

* التخصص : علوم طبيعية علوم إنسانية

القسم الثاني : يُرجى وضع علامة (×) أمام كل فقرة من الفقرات الآتية، الدالة على واقع العمليات الإدارية في ضوء الهندسة الإدارية من وجهة نظرك :-

الرقم	من وجهة نظري، أجد بان إدارة الجامعة	كبيرة	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
-------	-------------------------------------	-------	-------	--------	-------	-----------

المجال الأول: التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.

1.	تطلع العاملين على المستجدات في العمل.					
2.	توظف شبكة المعلومات (الإنترنت) في العمل.					
3.	تقدم وصفا دقيقا للعمليات الأساسية داخل الدائرة لعكس رسالتها.					
4.	توفر معلومات كافية عن بيئة العمل.					
5.	تضع رؤية تجسدّ التصور المستقبلي لتحقيق التطور.					

المجال الثاني: التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية.

6.	تجري تحسينا مستمرا على إجراءات العمل للتقليل من الأخطاء.					
7.	تدير العمل الكترونيا باستخدام البريد الإلكتروني.					
8.	تعمل كفريق للمناقشة والتطوير داخل الجامعة.					
9.	تضع حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات المعيقة للعمل.					
10.	تعمل على خزن "أرشفة" السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها.					

المجال الثالث: التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية.

11.	تتمي مهارات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس.					
12.	توفر التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس.					
13.	توجه أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات التربوية.					
14.	توجه أعضاء هيئة التدريس للتدريب على مهارات حل المشكلات وصنع القرارات.					
15.	توجه أعضاء هيئة التدريس للحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة.					

الرقم	من وجهة نظري، أجد بان إدارة الجامعة	كبيرة	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الرابع: المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية.						
16.	تزود أعضاء هيئة التدريس بمعايير تقويم الأداء في العمل.					
17.	تطبق مبادئ التعزيز للارتقاء بمستوى الأداء.					
18.	تعمل على تقويم العمل لتحسين جودته.					
19.	توفر مناخا تعاونيا يساعد في تقويم الأداء.					
20.	تحدد الاحتياجات التدريبية في ضوء تقويم الأداء.					
المجال الخامس: الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية.						
21.	تتخذ إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء.					
22.	تضبط مخالفات أعضاء هيئة التدريس المتنوعة.					
23.	توثق مسار الأداء الإداري وفق الرقابة لتوحيد إجراءات العمل.					
24.	تراقب المراحل الزمنية لتطبيق الخطة الإستراتيجية.					
25.	تراقب سير العمل من حين لآخر لتحقيق جودة الأداء.					
المجال السادس: الاتصال في ضوء الهندسة الإدارية.						
26.	تدعم الاتصال غير الرسمي بين أعضاء هيئة التدريس والجهات المسؤولة لتسهيل أداء الأدوار .					
27.	تعزز الاتصال الفعّال بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي.					
28.	تدعم الحوار المهني المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس الذي يساهم في زيادة الثقة بأنفسهم.					
29.	تزود بشكل مستمر كل من يبدي أي اقتراحات أو انتقادات بالتغذية العكسية.					
30.	تخصص لقاءات لأعضاء هيئة التدريس لتدريب المجتمع المحلي على المهارات الحياتية المختلفة.					

قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة	المجال السابع: اتخاذ القرار في ضوء الهندسة الإدارية.	•
					تضع الأولويات التي تدعم القرار التربوي.	31.
					تتبع الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ قرار.	32.
					تعيد النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة لذلك.	33.
					تصغي إلى الآخرين بهدف تحديد ما يريدون توصيله من معلومات.	34.
					تساهم في تطبيق خطط وزارة التعليم العالي من خلال التواصل معها.	35.

القسم الثالث : يُرجى وضع علامة (×) أمام كل فقرة من الفقرات الآتية، الدالة على واقع الرضا الوظيفي من وجهة نظرك :-

قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة	الفقرات الدالة على واقع الرضا الوظيفي	الرقم
					المجال الأول: طبيعة العمل.	•
					تحقق لي وظيفتي الأمن الوظيفي .	1
					توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	2
					تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل.	3
					توفر لي وظيفتي فرصا للنمو المهني.	4
					تحقق لي وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة تتناسب مع طموحاتي.	5
					تتمتع وظيفتي بوضوح المسؤوليات و إجراءات العمل .	6
					تتيح لي وظيفتي فرص الإبداع والابتكار في العمل.	7
					تتيح لي وظيفتي المشاركة بالقرارات.	8

قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة	المجال الثاني: ظروف العمل	•
					البيئة الفيزيائية للعمل (إضاءة، وتهوية، وتدفئة ..) مناسبة.	9
					مساحة المكتب مناسبة لطبيعة العمل.	10
					موقع المكتب مناسب لطبيعة العمل.	11
					تتوفر الخصوصية لعضو هيئة التدريس في المكتب.	12
					تتوفر الأدوات المكتبية الضرورية للعمل (تلفون، فاكس، حاسوب، انترنت ..).	13
					تناسب عدد الطلبة مع مساحة قاعات التدريس.	14
					المجال الثالث: العلاقة مع المسؤولين في الجامعة.	•
					يحترم رؤسائي اقتراحاتي وأرائي المهنية.	15
					يقدر المسؤولون في الجامعة جهودي الأكاديمية.	16
					يعقد المسؤولون المباشرون اجتماعات ولقاءات معي.	17
					يتقبل المسؤولون أرائي ومقترحاتي و للنقد البناء.	18
					تساهم الجامعة في حل مشكلاتي الأكاديمية والمهنية.	19
					تعامل الجامعة جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	20
					تحترم الجامعة حريتي الأكاديمية بصفتي عضو هيئة تدريس.	21
					تحرص الجامعة على تأهيل أعضاء التدريس مهنياً وأكاديمياً.	22
					تتوفر الشفافية والتواصل مع المسؤولين في الجامعة.	23
					المجال الرابع: العلاقة مع الزملاء.	
					تتيح لي وظيفتي بناء علاقات شخصية مع زملائي.	24
					تعمل الجامعة على التعاون بيني وبين زملائي.	25

					التسيق مع الزملاء في حل المشكلات الفنية والإدارية في العمل.	26
					تنمي الجامعة الأنشطة الاجتماعية والعلاقة الودية بين الزملاء.	27
					توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء.	28
					المجال الخامس: أنظمة الترقيات والحوافز.	•
					توفر لي وظيفتي فرص التقدم والترقي.	29
					معايير وأنظمة الترقية بالجامعة واضحة.	30
					ترتبط الترقية في الجامعة بفاعلية الأداء والإتقان.	31
					تحقق النزاهة في الترقيات والحوافز.	32
					توجد عدالة في الحصول على الترقيات.	33
					المجال السادس: أنظمة الرواتب.	•
					أتقاضى راتبا يتناسب وحجم الجهد المبذول فيه.	34
					أتقاضى راتبا مناسباً مقارنة مع زملائي في الجامعة.	35
					يتناسب راتبي مع تكاليف المعيشة.	36
					تعتمد الجامعة نظاماً واضحاً في التقاعد .	37
					تعتمد الجامعة نظاماً مناسباً للتوفير .	38
					أرى بأن الزيادة السنوية على الدخل مناسبة.	39

نشكر لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3) :

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/3/23

حضرة السيد نائب الرئيس للشؤون الادارية والمالية المحترم ،،
جامعة القدس ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: أسامة عبد الفتاح الشريف ورقمه الجامعي (21210126)، بدراسة تتعلق برسالة
ماجستير:
" واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الادارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة
التدريسية وعلاقته برضاهم الوظيفي "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته والتعاون معه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين

منسق برنامج الإدارة التربوية



Tel 02-2799753 Fax 02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002

تلفون 02-2799753 فاكس 02-2796960 القدس ص.ب 20002

ملحق رقم (4) :

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/3/23

حضرة السيد مدير شؤون الموظفين المحترم ،،
جامعة القدس ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: أسامة عبد الفتاح الشريف ورقمه الجامعي (21210126)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير:
" واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الادارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته برضاهم الوظيفي "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته والتعاون معه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمد عابدين

منسق برنامج الإدارة التربوية

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	جوانب الاختلاف بين مدخل إعادة هندسة المؤسسات ومداخل التطوير الأخرى	25
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	65
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية	68
3.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس	69
4.3	معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية	70
1.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة والدرجة الكلية، حول واقع (الهندرة) في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً	75
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس، حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً ...	76
3.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب مجالات الاستبانة حول درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً	78
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس، حول درجة الرضا الوظيفي في جامعة القدس مرتبةً تنازلياً	80
5.4	نتيجة اختبار ت، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس بحسب متغير الجنس	81
6.4	نتيجة اختبار ت، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس بحسب المؤهل العلمي	82

- 7.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة 83
- 8.4 نتيجة تحليل التباين الأحادي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس ، حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة 84
- 9.4 نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة 85
- 10.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية 86
- 11.4 نتيجة تحليل التباين الأحادي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس ، حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية 87
- 12.4 نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية 88
- 13.4 نتيجة اختبار ت، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس بحسب متغير إشغال الموقع الإداري حالياً 92
- 14.4 نتيجة اختبار ت، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس بحسب متغير طبيعة التخصص 93
- 15.4 نتيجة اختبار ت، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس بحسب متغير الجنس 94

- 16.4 نتيجة اختبار ت، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول الرضا
الوظيفي في جامعة القدس بحسب متغير المؤهل العلمي
- 95
- 17.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول
الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة
- 96
- 18.4 نتيجة تحليل التباين الأحادي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس ، حول الرضا الوظيفي في
جامعة القدس، حسب متغير عدد سنوات الخدمة.....
- 97
- 19.4 نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء
الهيئة التدريسية حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب عدد سنوات الخدمة.....
- 98
- 20.4 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أعضاء الهيئة التدريسية حول
الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية
- 99
- 21.4 نتيجة تحليل التباين الأحادي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس الرضا الوظيفي في جامعة
القدس، حسب متغير الرتبة الأكاديمية
- 100
- 22.4 نتيجة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء
الهيئة التدريسية حول الرضا الوظيفي في جامعة القدس، حسب الرتبة الأكاديمية
- 101
- 23.4 نتيجة اختبار ت، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول الرضا
الوظيفي في جامعة القدس بحسب متغير إشغال الموقع الإداري حالياً
- 103
- 24.4 نتيجة اختبار ت، للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول الرضا
الوظيفي في جامعة القدس بحسب متغير طبيعة التخصص
- 104
- 25.4 معامل الارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات
الإدارية ودرجة رضاهم الوظيفي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- 105

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
131 قائمة بأسماء محكمي الاستبانه	1
132 الاستبانه بعد التحكيم	2
138 كتاب تسهيل مهمة 1	3
139 كتاب تسهيل مهمة 2	4

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
1	1.1 المقدمة
5	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أسئلة الدراسة
6	4.1 فرضيات الدراسة
8	5.1 أهداف الدراسة
8	6.1 أهمية الدراسة
9	7.1 حدود الدراسة
10	8.1 مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	1.2 الإطار النظري المتعلق بالهندسة الإدارية
12	1.1.2 مفهوم الهندسة الإدارية

15 2.1.2 العناصر الرئيسية لمفهوم إعادة الهندسة
16 3.1.2 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
17 4.1.2 أهمية الهندسة الإدارية
17 5.1.2 مراحل تطبيق إعادة الهندسة
18 6.1.2 المبادئ التي تقوم عليها الهندرة
19 7.1.2 متطلبات إعادة الهندسة
19 8.1.2 الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
22 9.1.2 عوامل نجاح الهندسة الإدارية
23 10.1.2 الصعوبات التي تواجه نظام الهندرة
24 11.1.2 المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة
24 12.1.2 منهجية الهندسة الإدارية
25 13.1.2 أوجه الاختلاف بين الهندسة الإدارية وغيره من برامج التطوير
26 14.1.2 الهندسة الإدارية في العمليات الأكاديمية
27 15.1.2 الجهات التي تتولى الهندرة
28 2.2 الإطار النظري المتعلق بالرضا الوظيفي
28 1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي
29 2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي
30 3.2.2 عناصر الرضا الوظيفي

32 4.2.2 علاقة الرضا الوظيفي بغيره من المتغيرات
33 5.2.2 مستويات الرضا الوظيفي
34 6.2.2 آثار الرضا الوظيفي
35 7.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي
35 8.2.2 العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي
36 9.2.2 نظريات الرضا الوظيفي
37 10.2.2 أساليب قياس الرضا الوظيفي
	3.2 الدراسات السابقة
38 1.3.2 الدراسات العربية
38 1.1.3.2 الدراسات المتعلقة بالهندسة الإدارية
45 2.1.3.2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
53 2.3.2 الدراسات الأجنبية
53 1.2.3.2 الدراسات المتعلقة بالهندسة الإدارية
56 2.2.3.2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
61 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
64 1.3 منهج الدراسة
64 2.3 مجتمع الدراسة
65 3.3 عينة الدراسة

65 4.3 وصف متغيرات الدراسة
66 5.3 أداة الدراسة
67 6.3 صدق الأداة
69 7.3 ثبات أداة الدراسة
71 8.3 متغيرات الدراسة
71 9.3 إجراءات الدراسة
72 10.3 المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
74 1.4 عرض نتيجة السؤال الأول
78 2.4 عرض نتيجة السؤال الثاني
80 3.4 عرض نتيجة السؤال الثالث
81 1.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الأولى
82 2.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الثانية
83 3.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الثالثة
86 4.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الرابعة
92 5.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية الخامسة
93 6.3.4 عرض نتيجة فحص الفرضية السادسة
94 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
94 1.4.4 عرض نتيجة فحص الفرضية السابعة

95 عرض نتيجة فحص لفرضية الثامنة
96 عرض نتيجة فحص الفرضية التاسعة
99 عرض نتيجة فحص الفرضية العاشرة
103 عرض نتيجة فحص الفرضية الحادية عشرة
104 عرض نتيجة فحص الفرضية الثانية عشرة
105 عرض نتيجة السؤال الخامس
105 عرض نتيجة فحص الفرضية الثالثة عشرة
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات	
107 مناقشة النتائج
107 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
108 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
109 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
109 مناقشة نتيجة الفرضية الأولى
110 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية
110 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
111 مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة
112 مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة
112 مناقشة نتيجة الفرضية السادسة
113 مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الرابع

114 مناقشة نتيجة الفرضية السابعة 1.4.2.5
114 مناقشة نتيجة الفرضية الثامنة 2.4.2.5
114 مناقشة نتيجة الفرضية التاسعة 3.4.2.5
115 مناقشة نتيجة الفرضية العاشرة 4.4.2.5
115 مناقشة نتيجة الفرضية الحادية عشرة 5.4.2.5
116 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية عشرة 6.4.2.5
117 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس 5.2.5
117 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة عشرة 1.5.2.5
118 التوصيات 2.5

المراجع

119 المراجع العربية
127 المراجع الأجنبية
131 الملاحق
140 فهرس الجداول
143 فهرس الملاحق
144 فهرس المحتويات