

التحسين المستمر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ

الاستلام: 10 / فبراير / 2024
التحكيم: 22 / فبراير / 2024
القبول: 17 / مارس / 2024

د. عثمان سالم مبخوت العرادة⁽¹⁾
د. عبد السلام محمد مهدي عيناء^{(2)*}

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إقليم سبأ، مأرب، اليمن. Dr.othman@usr.ac

² أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إقليم سبأ، مأرب، اليمن.
* عنوان المراسلة: ainaaabdulslam@gmail.com

التحسين المستمر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض تكاليف عبر توسيط التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ويتمثل مجتمع الدراسة بموظفي جامعة إقليم سبأ البالغ عددهم (305) موظف وموظفة، وُضعت (170) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (130) بنسبة (76.47%). وقد توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، والتحسين المستمر جاء بدرجة متوسطة، وتخفيض التكاليف جاءت بدرجة متوسطة، وجود علاقة وأثر إيجابي متوسط لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف، وجود علاقة وأثر إيجابي مرتفع لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر، وجود علاقة وأثر إيجابي متوسط التحسين المستمر في تخفيض التكاليف، ويتوسط التحسين المستمر العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر، وهي علاقة جزئية. وقد أوصت الدراسة الجامعة بتشكيل لجنة لتحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وتصميم من جديد، ووضع خطة إستراتيجية للتطوير الإداري.

الكلمات المفتاحية: الهندسة، الهندسة الإدارية، التكاليف، التحسين المستمر، كايزن.

Continuous improvement between re-engineering administrative processes and reducing costs at the University of Sheba Province

Dr. Othman Salem mabkot Al-Eradah ⁽¹⁾

Dr. Abdulsalam Mohammed Mahdi Aina'a ^(2,*)

Abstract

The study aimed to find out the impact of re-engineering administrative processes in reducing costs by promoting continuous improvement at the University of Sheba Province. The study relied on the descriptive and analytical approach and used the questionnaire as a tool for collecting data. The study population represented the employees of the University of the Sheba Province, who numbered (305) male and female employees. (170) questionnaires were distributed, and the number of questionnaires returned and suitable for analysis was (130), with a percentage of (76.47%). The study found that (re-engineering administrative processes, continuous improvement, reducing costs) came to a moderate degree. There is a moderate positive relationship and impact of re-engineering administrative processes in reducing costs. There is a relationship and a high positive impact of re-engineering administrative processes in continuous improvement. There is a relationship and an average positive effect of continuous improvement in reducing costs, and continuous improvement mediates the relationship between administrative process re-engineering and continuous improvement, which is a partial relationship. The study recommended that the university form a committee to identify processes that need to be re-engineered and redesigned, develop a strategic plan to develop the administrative and academic staff.

Keywords: *engineering, administrative engineering, costs, continuous improvement, Kaizen.*

(1) Assistant Professor of Business Administration , Faculty of Administrative and Financial Sciences , University of Saba' Region , Mareb , Yemen. Dr.othman@usr.ac

(2) Associate Professor of Accounting and Funding , Faculty of Administrative and Financial Sciences , University of Saba' Region , Mareb , Yemen.

(*) Corresponding Email Address: ainaaabdulsalam@gmail.com

المقدمة:

تدفع تحديات البيئة المعقدة المؤسسات إلى البحث عن منهجيات جديدة تتناسب مع تلك التحديات، وقادرة على تطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية (Zraquat et al., 2021)، (Tobing et al., 2021)، وتحسين عملياتها الداخلية بما يلبي طلبات المستفيدين وتوقعاتهم (MOTHABI, 2002)، (HEIZER, RENDER, 2011). كما أصبحت ميزة التكلفة فرصة للمؤسسات لتوظيفها واستغلالها في ضوء متغيرات البيئة التنافسية (Zraquat, 2020)، مما حدا بالمؤسسات الربحية وغير الربحية انتهاز سياسيات خفض التكاليف؛ مع المحافظة على كمية وجودة المنتج أو الخدمة (عيناء، 2018). ويعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من أحد الأساليب المهمة في التطوير، ويشير HAMMER وCHAMPY (1993) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية من أكثر الأساليب لتعزيز الفعالية والكفاءة للأداء، والذي يقوم على دراسة وتحليل وإعادة تصميم العمليات الإدارية والسياسات والهياكل لأجل تحسين الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسات (Li, Nazif, 2021) (ALHAWAMDEH, 2021)، وقد أظهرت العديد من نتائج الدراسات تأثير ودور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء وتقليل التكاليف والزمن وتحسين جودة الخدمات، مما أدى إلى استخدامها في العديد من المؤسسات الربحية وغير الربحية. وإذا تزامن ذلك مع تطبيق نهج الكايزن فسوف تتضاعف النتائج التحسينية (Oprime, et al, 2012)، والكايزن مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر" وهي فلسفة يابانية تركز على تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، مما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية وترشيد إدارة التكاليف الاستراتيجية (Gonzalez, et al, 2018)، ويعتمد نهج كايزن على فكرة أن التغييرات الصغيرة المتزايدة يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة بمرور الوقت، وبالتالي التخلص من الهدر وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة في العمليات والأنشطة والمهام من بدايات المدخلات إلى نهاية المخرجات، وتقوم بذلك بطريقة تدريجية وبطيئة ومستمرة في نفس الوقت، ودون استثمار تكلفة مالية كبيرة (Ismail, et al, 2008). ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبين أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر في تخفيض التكاليف.

مشكلة البحث:

أظهرت دراسات (الشبيبة، النجار، 2022)، (عون، 2017)، (و(حزرمي، 2011) عن وجود مشكلات إدارية في قطاع التعليم نتيجة عن قلّة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وضعف الكوادر وتأهيلها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، ومن معاشرة الباحثين بجامعة إقليم سبأ، ومقابلة رئيس الجامعة، بأنها تعاني عدداً من الاختلالات، كوجود أوقات فراغ لدى بعض الموظفين فهم دون عمل أو مهام، الانشغال بغير المهام أثناء الدوام، الغياب والتأخر عن العمل، الخروج المبكر، أخذ وقت للراحة أكثر من الوقت المحدد، الإهمال، ضعف الأداء، تركّز العمل على موظفين دون البقية، تواجد أكثر من موظف في بعض الإدارات بأكثر مما تحتاجه (القدسي، 11 أغسطس 2023). فتؤدي هذه الاختلالات إلى زيادة أوقات الدوام الإضافي، وارتفاع نسبة الخطأ، وانخفاض الجودة والإنتاجية، وكثرة الشكوى والحوادث، وصيانة الأدوات. مما ينتج عن ذلك هدرٌ وضياغ في التكاليف، وأيضاً دفع تكاليف إضافية للمعالجة.

وبما أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الحديثة في التطوير ومعالجة الاختلالات وتعزيز التحسين المستمر وتخفيض التكاليف، حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات السابقة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في سرعة تقديم الخدمة وتحسين جودتها وتحسن أداء العاملين والمؤسسات، كدراسة (SUNGAU, 2012) (MSANJILA, 2017) (Ebdah, 2017)، (Sudha, Kavita, 2019)، أو دورها في تخفيض التكاليف، كدراسة

(البيلائي، 2015)، (Joseph, Ndunguru, 2015)، (مجدوبي، 2018)، (مزهود، 2019)، (2021) (ALHAWAMDEH)، وأيضاً دورها في التحسين المستمر، كدراسة (داود، خليل، داود، 2015). كما أظهرت أيضاً نتائج العديد من الدراسات السابقة دور التحسين المستمر في تخفيض التكاليف، كدراسة (Al-Barghuthia, et al, 2020)، (Matope, Chirinda, Sarema, 2022)، (AL Tamimi, Mahmood, AL Anssari, 2023). وبالتالي تمحورت مشكلت البحث حول تقييم أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ عبر توسيط التحسين المستمر، وذلك في طرح التساؤل الرئيس الآتي: "ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف عبر توسيط التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ"، ومن هذا التساؤل الرئيس طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ؟
2. ما العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ؟
3. ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف بالمنظمات بجامعة إقليم سبأ؟
4. ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ؟
5. ما أثر التحسين المستمر في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ؟
6. ما مستوى توسط التحسين المستمر للعلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ؟
7. ما مستوى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، الخدمة الإدارية، المؤهل، والتخصص)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. تحديد مستوى توافر المتغيرات (إعادة هندسة العمليات الإدارية، التحسين المستمر، تخفيض التكاليف) بجامعة إقليم سبأ.
2. اختبار أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ.
3. اختبار أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ.
4. اختبار أثر التحسين المستمر في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ.
5. اختبار مستوى توسط التحسين المستمر للعلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ.
6. اختبار مستوى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، الخدمة الإدارية، المؤهل، والتخصص).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

أولاً: الأهمية العلمية: وتتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الآتي:

1. ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت:

- أ. تخفيض التكاليف في البيئة غير الربحية (قطاع المؤسسات التعليمية الحكومية).
- ب. إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالتحسين المستمر وتخفيض التكاليف في البيئة غير الربحية (قطاع المؤسسات التعليمية الحكومية).
- ج. التحسين المستمر وعلاقته بتخفيض التكاليف في البيئة غير الربحية (قطاع المؤسسات التعليمية الحكومية).

2. تناولت الدراسة التحسين المستمر بوصفه متغيراً وسيطاً بين العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف ومما سيجري التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة الحالية قد تمثل إضافة متوقعة من الناحية العلمية، ومعلومات عن البيئة اليمنية يستفاد منها في أي دراسات مستقبلية.

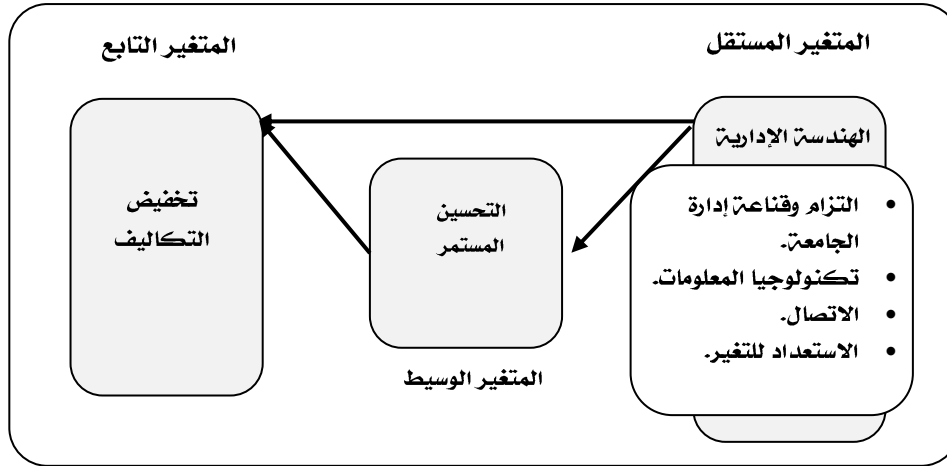
ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

1. لفت النظر إلى أهمية ودور إعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف وبما يعود بالفائدة على الأداء والتكاليف بالجامعة.
2. تحديد أولويات المعالجات المناسبة لإدارة جامعة إقليم سبأ لتخفيض التكاليف والتحسين المستمر.

نموذج الدراسة:

شكل (1): النموذج المعرفي



فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لإعادة هندسة العمليات الإدارية أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ.
- الفرضية الثانية: لإعادة هندسة العمليات الإدارية أثر ذو دلالة إحصائية في التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ.
- الفرضية الثالثة: للتحسين المستمر أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ.
- الفرضية الرابعة: التحسين المستمر يتوسط العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ.

- الفرضية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، الخدمة الإدارية، المؤهل، والتخصص).

حدود الدراسة:

- وتتمثل هذه الحدود فيما يأتي:
- الحدود الموضوعية: أبعاد الدراسة: إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام وقناعة إدارة الجامعة، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، الاستعداد للتغيير) والتحسين المستمر وتخفيض التكاليف.
- الحدود المكانية: موظفو جامعة إقليم سبأ.
- الحدود الزمنية: في الفترة الزمنية (2022م-2023م).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بحث الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مصطلحات الدراسة:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية: إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها كلياً لتحقيق تحسينات في معايير الأداء المهمة مثل: الإتقان، التكلفة، السرعة، الجودة (Hammer, Champy, 1993, 24).
- وإجرائياً: إلغاء إجراءات العمل القديمة والحالية بجامعة إقليم سبأ، والبدء من جديد من نقطة الصفر، والتفكير الجديد والمختلف.
- التحسين المستمر: أسلوب إداري سهل التطبيق عبر إدخال تحسينات صغيرة على نحو متدرج، تسهم في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية (يوسف، 2013، 354). وإجرائياً: هي الإجراءات التي تتخذها الجامعة على نحو متدرج ومستمر بغرض تحسين أنشطتها وخدماتها.
- التكاليف: هي تضحيات اقتصادية مقاسة مالياً؛ لأجل تحقيق منفعة حالية أو مستقبلية (عيناء، 2018، 14). وإجرائياً: هي جميع التكاليف التي تبذلها الجامعة لأجل تسيير أعمالها من أجل تقديم خدماتها التعليمية.

الدراسات السابقة:

من المسح المكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر وتخفيض التكاليف في العديد من المجالات، منها ما يأتي:

تناولت دراسة (Joseph, Ndunguru, 2015) التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في خفض التكلفة التشغيلية في المؤسسات الخدمية بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية الماليزية، وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس لإعادة هندسة العمليات الإدارية تأثير مباشر على التكلفة الخدمية، وأنها تؤثر بنحو غير مباشر على التكلفة التشغيلية عبر وساطة جودة الخدمة. وتناولت دراسة (داود، خليل، داود، 2015) التعرف على دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر بالتطبيق على عينة من المدرسين بكلية القانون والإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد،

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير لإعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر. وتناولت دراسة (البيلاني، 2015) التعرف على أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة بالتطبيق على القطاع العام اللبناني، وتوصلت الدراسة إلى أن تبسيط الإجراءات أدى إلى وفر كبير في التكاليف لكل من الدولة والمستفيدين وجرى تحديد هذا الوفر. وتناولت دراسة (Ebdah, 2017) التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسية) على الأداء الاستراتيجي في شركات التعدين الأردنية. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات (التسوية الإدارية؛ ثقافة التنظيم والاستعداد للتغيير) بنحو مشترك ومنفصل على الأداء الاستراتيجي. وتناولت دراسة (مجدوبي، 2018) التعرف على دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على شركة الجنوب الغربي للبناء بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لإعادة الهندسة الإدارية في خفض التكاليف. تناولت دراسة (Areiqat, Zamil, 2019) التعرف على متطلبات تطبيق نظام الإنتاج الخالي من الهدر، ودورها في خفض التكاليف بالتطبيق على جامعة عمان الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تعتمد على المكونات الأساسية للإنتاج الخالي من الهدر مثل: التحسين المستمر، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، وإدارة المعرفة واستخدام التكنولوجيا يمكن لها معاً دور في خفض التكاليف. وتناولت دراسة (الحنيش، الصواني، 2019) دور الهندرة في خفض تكاليف مشاريع التشييد بالتطبيق على شركات المقاولات والاستشارات الهندسية بمدينة الزاوية بليبيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الهندرة وتخفيض التكاليف والوقت. وتناولت دراسة (مزهد، 2019) التعرف على إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة بالتطبيق على مؤسسات المناطق الصناعية لولاية سطيف الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إعادة الهندسة الإدارية وإدارة التكاليف كانت متوسطة، ووجود أثر ضعيف لإعادة الهندسة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية. وتناولت دراسة (Sudha, Kavita, 2019) التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المالي للبنوك بالتطبيق على البنك المركزي للهند، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المالي. تناولت دراسة (Al-Barghuthia, et al, 2020) تأثير طريقة كايزن لتقدير التكاليف على التكاليف المخفضة والميزة التنافسية وترشيد إدارة التكلفة الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن خفض التكاليف سيمكن من تحقيق ميزة تنافسية، وترشيد إدارة التكلفة الاستراتيجية. وتناولت دراسة (Al Azmi, Lotayif, Al Deeb, 2021) التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة في مملكة البحرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سببية معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري. وتناولت دراسة (Alrawajihalbgoom, Almahirah, 2021) التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية، تنظيم الأداء بالتطبيق شركة فارما الدولية بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وعلاقة بين أبعاد هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهيكل التنظيمي والالتزام ودعم كبار الإدارة، وتمكين العمال، وإعادة هندسة العمليات الإدارية) على تنظيم الأداء. وتناولت دراسة (2021 ALHAWAMDEH،) التعرف على دور هندسة القيمة في تخفيض التكاليف بالتطبيق على منظمات الأعمال الدولية في الشرق الأوسط التي تعمل في أكثر من أربع بلدان، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لإعادة الهندسة الإدارية في خفض التكاليف. وتناولت دراسة (Matope, Chirinda, Sarema, 2022) دور التحسين المستمر لتوفير التكاليف في صناعة السيارات بالتطبيق على خط إنتاج السيارات بإحدى فروع الشركة بجنوب أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى زيادة في الإنتاجية بنسبة (50%) وتنتج الشركة الآن (12) وحدة بدلاً عن (8) سيارات قبل استخدام التحسين المستمر. وتناولت

دراسة (خان، باقادر، 2022) ملاءمة تطبيق أداة كايزن في التحسين المستمر في تخفيض التكاليف وتعزيز الإنجاز بدراسة وتحليل الدراسات السابقة في هذا الموضوع، وتوصلت الدراسة إلى أهمية منهجية كايزن، ودورها الفاعل في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف وتعزيز الإنجاز في الشركات. وتناولت دراسة (الشيبة، النجار، 2022) التعرف على مدى توفر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن، وتوصلت الدراسة إلى أن توفرها جاء بدرجة ضعيفة. وتناولت دراسة (AL Tamimi, Mahmood, AL Anssari, 2023) معرفة إمكانية استخدام طريقة كايزن (التحسين المستمر) لتحسين الجودة وخفض التكاليف بالتطبيق على معمل أسمنت الكوفة بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى أن طريقة كايزن تعزز جودة المنتج وتقلل التكاليف.

التعليق على الدراسات السابقة:

- بعد إيراد الدراسات السابقة يمكن للباحثين تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، كما يأتي:
1. تناولت دراسة (Ebdah, 2017)، (Sudha, Kavita, 2019) تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على جوانب إدارية، وتوصلت الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، ولكن بدرجات مختلفة، في حين هذه الدراسة ستتناولها على تخفيض التكاليف والتحسين المستمر. كما تناولت دراسة (Joseph, 2015)، (Ndunguru, 2015)، (مجدوبي، 2018)، (الحنيش، الصواني، 2019)، (مزهود، 2019)، (2021) ALHAWAMDEH. تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في التكاليف في البيئة الربحية، وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة في موضوع التكاليف، ولكن تختلف عنها في بيئة الدراسة. كما تناولت دراسة (البيلائي، 2015) تبسيط الإجراءات على تكلفة الخدمة في القطاع الحكومي، وهو ما يتوافق مع الدراسة في موضوع التكلفة، ولكن يختلف في أنها تناولت بند تبسيط الإجراءات فقط. كما تناولت دراسة (داود، خليل، داود، 2015) تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر بوصفه متغيراً تابعاً، في حين هذه الدراسة ستتناول تأثيرها في التحسين المستمر بوصفه متغيراً وسيطاً.
 2. تناولت دراسة (Al-Barghuthia, et al, 2020)، (خان، باقادر، 2022)، (Matope, Chirinda, Sarema,)، (2022) (AL Tamimi, Mahmood, AL Anssari, 2023) التحسين المستمر بوصفه متغيراً مستقلاً وأيضاً في البيئة الربحية، في حين هذه الدراسة تناولته بوصفه متغيراً وسيطاً وفي البيئة غير الربحية. كما تناولت دراسة (الشيبة، النجار، 2022) التحسين المستمر بالبيئة التعليمية ودوره في تطوير القيادات، وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة، ولكن تختلف عنها في موضوع الدراسة تخفيض التكاليف.
 3. تناولت دراسات (داود، خليل، داود، 2015)، (Areiqat, Zamil, A. 2019) البيئة التعليمية وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة، ولكن تختلف عنها في موضوع الدراسة. كما تناولت دراسات (الشيبة، النجار، 2022)، (عون، 2017)، (حزرمي، 2011) البيئة اليمنية وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة، ولكن تختلف عنها في موضوع الدراسة.

الإطار النظري:

إعادة عمليات الهندسة الإدارية:

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي تعمل على تحسين أداء المنظمات وتعزيز مركزها التنافسي، وقد سميت بعدد من الأسماء، كإعادة تصميم العمليات الأساسية، وتجديد العمليات، وإعادة

تصميم العمليات الإدارية، وإعادة الهندسة التنظيمية، وإعادة الهيكلة، والهندرة (الحميدي، 2019). وبدأ انتشار مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تسعينيات القرن العشرين تحت اسم إعادة تصميم العملية، عندما أصدر الباحثان الأمريكيان هامر وشامبي كتاباً بعنوان: إعادة هندسة المنظمات مقدمة لثورة الأعمال (HAMMER, CHAMPY, 1993). وتعني إعادة هندسة العمليات الإدارية إلغاء إجراءات العمل القديمة والحالية، والبدء من جديد من نقطة الصفر، والتفكير بنحو جديد ومختلف. ويُعرف كلاً من Hammer و Champy (1993, 24) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: إعادة التفكير من جديد في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها كلياً لتحقيق تحسينات في معايير الأداء المهمة مثل: الإلتقان، التكلفة، السرعة، الجودة. وتُعرف بأنها: إحداث تغيير كلي في العمليات الإدارية والتخلي التام عن الإجراءات التقليدية والتفكير بصورة جديدة في كيفية تقديم الخدمات عبر التوظيف الإبداعي لنظم دعم القرار بما يحقق الجودة والأداء الجيد (الشوبكي، 2010، 40)، كما تُعرف بأنها عملية إعادة تشكيل المنشأة وتغيير الاعتقادات القديمة والممارسات ونشاطات الأعمال والنماذج الإدارية، وإعادة تشكيل وترتيب الموارد البشرية والمالية على شكل عمليات متقاطعة وظيفياً لتعزيز القيمة المضافة (جاري، 2016، 19). وتقوم إعادة الهندسة الإدارية على مفهوم التغيير الكامل والشامل لآلية العمل، إلى إحداث تحسينات شاملة في أساليب وطرق العمل بالمنظمات، حيث تقوم إعادة الهندسة الإدارية بما يأتي (رسلان، 2013):

1. إعادة تصميم هندسة العمليات الإدارية، عبر بناء مناخ يتسم بالثقة العالية بين الموظفين، ويظهر فيه التزام الإدارة العليا بالتغيير.
 2. الجمع بين المركزية وغير المركزية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
 3. التركيز على العمليات الضرورية فقط، واستخدام أقل عدد ممكن من الموظفين لأداء العمل، وإلغاء ما يعد هدراً، وتوحيد ودمج عدد من الوظائف المتشابهة والمتقاربة في وظيفة واحدة، مما يخفض التكلفة.
 4. تحقيق السرعة في إنجاز الأعمال، والتفوق على المنافسين.
 5. إدخال أنظمة تقنية المعلومات، وتقليل مستويات الرقابة والمراجعة إلى أدنى مستوى مقبول، وتقليل مطابقتة المعلومات.
- ويعترض تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بعض المعوقات التي تحدُّ من فاعليته تطبيقه، كما يأتي (كوادبيك، 2021، 24):

1. غياب الصورة الواضحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
 2. قصور نظم تنمية الموارد البشرية ونظم تقييم الأداء.
 3. عدم وجود نظم إيصال مدعمة.
 4. قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت.
 5. عدم كفاية الموارد اللازمة للتطبيق.
 6. الاستعجال في التطبيق دون توفير البنية التحتية اللازمة.
 7. ضعف القدرة على التشخيص السليم للوضع الحالي في المنشأة.
 8. محاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها.
 9. سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة هندسة.
- وينتج عن إعادة هندسة العمليات الإدارية ما يأتي:

1. تحقيق السرعة: عبر توفير سهولة وسرعة وصول المعلومات بسرعة لمتخذي القرار.
2. تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات المستفيدين.
3. تخفيض التكلفة: وذلك عبر إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
4. التفوق على المنافسين: أي التفوق على المؤسسات الأخرى.

(الكايزن):

مصطلح الكايزن ياباني، تتكون من كلمتين الأولى: التحسين، والثانية: المستمر؛ بمعنى التغيير للأفضل، أو التحسين المستمر (Masaaki, 2012). ويرى Stevenson (2009, 430) أن التحسين المستمر هي الاختلافات بين النتائج الحالية والنتائج المستقبلية نتيجة التغييرات في الأدوات وبيئة العمل. كما يرى Butler, et al (2018, 1) بأنه: نمط مستقر ومنهجي لدراسة النشاط الجماعي للمنظمة بتوليد وتعديل إجراءات العمل الخاصة بها من أجل تحسين الأداء والفاعلية. ويوضح إبراهيم (2018، 163) أن منهجية التحسين المستمر تقوم على إضافة تحسينات صغيرة يومياً، ينتج عنها تحسيناً هائلاً وسريعاً. وتكمن أهمية منهجية التحسين المستمر في أنها تعتمد على التحسين البطيء التدريجي المستمر (فلمبان، الشريف، 2020، 156)، وتوجه الإدارة والعاملين نحو الأهداف الواجب تحقيقها (الجبوري، 2008، 256)، وحل المشكلات أولاً بأول، والتعرف على أسبابها وإصلاحها وعدم تكرارها (الكسر، 2017)، والتخلص من الهدر وتحقيق مستويات أعلى للأداء. وتقوم منهجية كايزن على ثلاث إستراتيجيات كما يأتي (القحطاني، وآخرون، 2012):

1. الإستراتيجية الأولى: وضع قواعد التشغيل: وهي مجموعة من الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين العمل المستمر حتى يجري التخلص من هدر أي موارد وجهد ووقت، ويجري الحصول على أفضل النتائج الممكنة.
2. الإستراتيجية الثانية: التخلص من الهدر: عبر فصل وإلغاء الأنشطة غير الضرورية ولا تضيف قيمة، وتعد هدراً، وهناك سبعة أنواع للهدر في المنظمات: هدر الإنتاج الزائد عن الحد، وهدر في الموارد البشرية، وهدر النقل، وهدر الحركة، وهدر التخزين، وهدر الانتظار، وهدر التشغيل.
3. الإستراتيجية الثالثة: التنظيم والاعتناء بمكان العمل: وتتلخص خطوات الاستراتيجية في (التصنيف، التنظيم، التنميط، التثبيت)، حيث يجري في التصنيف الاعتناء بمكان العمل، وتصنيف الأشياء غير الضرورية والتخلص منها، ثم تنظيم وترتيب أماكن الأشياء الضرورية بطريقة تسهل العثور عليها وتختصر الوقت والجهد، ثم التنميط عبر وضع إجراءات محددة للصورة التي ينبغي أن يكون عليه الوضع في مكان العمل، وأخيراً التثبيت عبر وضع نظام للتأكد من الاستمرارية.

وتتشابه إعادة هندسة العمليات الإدارية مع التحسين المستمر في أنها يبدأ من التحليل الأولي للمنظمة، ويأخذان مدةً زمنيةً لا تقل عن سنتين حتى تظهر نتائجها في المنظمة، أما الاختلاف بينهما أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تكون إجراءاتها بصورة جذرية، وتبدأ من الصفر، ونتائجها التحسينية تصل إلى نسب كبيرة في التكلفة والجودة والوقت، في حين تبدأ برامج التحسين المستمر من الوضع الجاري للمنظمة، وقد تصل نتائج التحسين (10%) في التكلفة والجودة والوقت (البرواري، سفاع، 2008).

التكاليف:

أصبحت المنظمات اليوم تسعى إلى تخفيض التكلفة مع عدم الإخلال بالموصفات، والإبقاء على مستوى الجودة، ويعد مصطلح التكلفة من أكثر المصطلحات المحاسبية تداولاً، وتتكون مفاهيم التكلفة كما يأتي (عيناء، 2018):

1. المصروف: تضحية اقتصادية مقابل منفعة عاجلة في نفس الفترة، وتظهر في حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل).
2. الخسارة: تضحية اقتصادية لا يقابلها أية منفعة، وتأتي عادة لأسباب قهرية، وتظهر في حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل).
3. الضياع: تضحية اقتصادية لا يقابلها أية منفعة، تأتي لأسباب منها الإهمال والتسبب، وتحمل على المتسبب به.
4. الأصل: تضحية اقتصادية في مقابل منفعة مازالت في إطار الاستفادة منها، ويظهر في المركز المالي.

أما مفهوم تخفيض التكاليف، فيعرفه حجاج وباسيلي (2001، 510) بأنه: عملية تحقيق الوفورات في تكاليف الأنشطة عبر تخفيض الوقت والجهد اللازم لإتمامها، أو عبر استبعاد بعض الأنشطة المتداخلة التي لا تضيف أي قيمة للمنتجات بشرط أن يكون استبعادها غير مؤثر على جودة وخصائص المنتج. ويعرفه عيناء (2018، 18) بأنه: تقليص الرقم الإجمالي لتكلفة الخدمة للوحدة الواحدة (المواد، الأجور، مصروفات أخرى)، وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية، التي تعني زيادة عدد الخدمات باستخدام نفس الموارد (المواد، الأجور، مصروفات أخرى) أو تقديم نفس عدد ونوع الخدمات باستخدام موارد أقل حجماً أو تكلفة، أو بكليهما معاً. أما Chapman وArnold (2008، 6) فيعرفه بأنه: الانتقال من مستوى تكاليف حالي إلى مستوى أقل منه، وذلك عبر القضاء على الوقت الضائع، أو تخفيض تكلفة وقت العمل الإضافي، أو إعادة جداول صيانة منتظمة للألات والمعدات. ويمكن أن يعرف تخفيض التكاليف هنا بأنه: مقدار انخفاض التكاليف لانخفاض نسبة الهدر، والإسراف، والفاقد، والصيانة نتيجة تطبيق إعادة الهندسة الإدارية وتطبيق تقنية التحسين المستمر.

ويتمثل دور إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر في تخفيض التكلفة عبر الإدارة الصحيحة للعمليات والأنشطة والمهام، وتحسين الكفاءة والسرعة في أداء الخدمات للمستفيدين، مما يخفض تكاليف الخدمة الإجمالية على المدى الطويل، أما في المدى القصير عبر تقليل تكاليف الأنشطة عبر التخلص المستمر والتدريجي من الأنشطة غير ذات القيمة عبر إعادة تصميم العمليات الإدارية (Bhaskar, 2014).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، ومتغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة، كما يأتي:

جدول (1): متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل			
			إعادة الهندسة الإدارية			
	تخفيض التكاليف	التحسين المستمر	الاستعداد للتغيير	الاتصال	تكنولوجيا المعلومات	التزام وقناعة إدارة الجامعة
38	10	10	4	4	4	4

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي بحسب الجدول (2).

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

البديل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مقياس البديل	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

وقد جرى حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط بحسب الجدول (3).

جدول (3): الأوساط المرجحة

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة	درجة (الأثر)
من (4.200) إلى (5)	(%84) فأكثر	موافق بشدة	مرتفع بشدة
من (3.400) إلى (4.199)	من (%68) إلى (%83.98)	موافق	مرتفع
من (2.600) إلى (3.399)	من (%52) إلى (%67.98)	محايد	متوسط
من (1.800) إلى (2.599)	من (%36) إلى (%51.98)	غير موافق	منخفض
من (1.000) إلى (1.799)	أقل (%35.80)	غير موافق بشدة	منخفض بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

2. صدق الأداة وثباتها:

عُرِضت عبارات المقياس على عدد (5) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقياس، وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم، وجرى قبول وتعديل بعض عبارات المقياس.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بجامعة إقليم سبأ، والبالغ عددهم (305) موظف وموظفة، وجرى اختيار عينة بحسب معادلة (ستفن ثامبسون) كما يأتي:

$$NP(1-P) \\ \frac{D^2}{Z^2} P(1-P) \\ \text{حيث ان:} \\ \text{حجم المجتمع: } N \\ \text{الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي } Z(1.69) \\ \text{نسبة الخطأ وتساوي } D(0.05) \\ \text{نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي } P(0.5)$$

وتبلغ حجم العينة كما يأتي:

$$\frac{305 \times (0.5) \times (1-0.5)}{(305-1) \frac{0.05^2}{1.69^2} (0.5) \times (1-0.5)} 170 =$$

حيث جرى توزيع (170) استبانة، استرجع منها (130) استبانة سليمة، وقد استخدمت في التحليل، وهي كما

يأتي:

جدول (4): الاستبانات الموزعة والمسترجعة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجدة والصالحات	نسبة الاستبانات الصالحة%
170	130	%76.47

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (4) أن معدل الاستبانات المستردة والصالحة بلغت (76.47%) من الاستبانات، وهذا المعدل يعتبر جيد جداً للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان.

وكان توزيع أفراد العينة بحسب الصفات الديموغرافية كالآتي:

1. توزيع أفراد العينة بحسب الصفات الديموغرافية:

جدول (5): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب الصفات الديموغرافية

الجهة	الفترة	العدد	النسبة
بحسب الوظيفة	مختص	52	40.0%
	رئيس قسم	22	16.9%
	مدير إدارة	41	31.5%
	مدير عام	15	11.5%
الخدمة الإدارية	أقل من 5 سنوات	78	60.0%
	من 5 سنوات وأقل 10 سنوات	36	27.7%
	من 10 سنوات وأقل 15 سنوات	7	5.4%
	أكثر من 15 سنة	9	6.9%
المؤهل	ثانوية	11	8.5%
	بكالوريوس	91	70.0%
	ماجستير	17	13.1%
	دكتوراة	4	3.1%
	أخرى	7	5.4%
	إدارة أعمال	18	13.8%
	محاسبة	27	20.8%
التخصص العلمي	مالية ومصرفية	1	0.8%
	إدارة عامة	6	4.6%
	تسويق	1	0.8%
	أخرى	77	59.2%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (5) ما يأتي:

- أعلى نسبة للفئة كانت (مختص) بنسبة (40%)، ثم الفئة (مدير إدارة) بنسبة (32%)، ثم فئة (رئيس قسم) بنسبة (17%)، ثم فئة (مدير عام) بنسبة (12%)، وهو ما يُعدُّ توزيعاً غير منطقي لرؤساء الأقسام مع مديري الإدارات.
- أعلى نسبة للخبرة الإدارية كانت الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (60%)، ثم تأتي الفئة (من 5 سنوات وأقل 10 سنوات) بنسبة (28%)، ثم تأتي الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (7%)، ثم الفئة (من 10 سنوات وأقل 15 سنوات) بنسبة (5%)، وهذا يدل على أن الخدمة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة أقل من 10 سنوات بقليل، وهو ما يُعدُّ توزيعاً منطقياً لحدائثة نشأة الجامعة عام (2016م).
- أعلى نسبة للمؤهل الدراسي كانت الفئة (بكالوريوس) بنسبة (70%)، ثم تأتي فئة (ماجستير) بنسبة (13%)، ثم تأتي فئة (ثانوية) بنسبة (9%)، ثم تأتي فئة (أخرى) بنسبة (5%)، ثم تأتي فئة

(دكتوراة) بنسبة (3.00%)، ويأتي قلت وجود فئة الدراسات العليا نظراً لعدم وجود جامعة حكومية في محافظة مأرب إلا مؤخراً، حيث أنشئت الجامعة عام (2016م).

4. أعلى نسبة للتخصص كانت الفئة (أخرى) بنسبة (59%)، ثم تأتي فئة (محاسبة) بنسبة (21%)، ثم فئة (إدارة أعمال) بنسبة (14%)، ثم تأتي فئة (إدارة عامة) بنسبة (5%)، ثم تأتي فئة (تسويق) وفئة (علوم مالية ومصرفية) المرتبة الأخيرة بنسبة (1%). وهو ما يتوافق مع طبيعة مهام جامعة إقليم سبأ الإدارية والمالية، وأغلب فئة أخرى تحمل تخصص الحاسوب والقانون، والتي تحتاجها جامعة إقليم سبأ.

نتائج الدراسة:

1. تحليل الدراسة:

بناءً على أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، فقد جرى تقديم النتائج وتحليلها عبر استخدام التحليل الإحصائي ببرنامج (SPSS V.25)، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة:
نتائج تحليل (متغيرات الدراسة):
يوضح الجدول (6) نتائج تحليل متغيرات الدراسة.

جدول (6): خلاصة نتائج تحليل (متغيرات الدراسة)

م	المحور	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
1	التزام وقناعة إدارة الجامعة	3.23	64.62%	0.78108	محايد	3.369	0.001
2	تكنولوجيا المعلومات	3.46	69.27%	0.73999	موافق	7.141	0.000
3	الاتصال	3.04	60.92%	0.84093	محايد	0.626	0.533
4	الاستعداد للتغيير	3.44	68.80%	0.73343	موافق	6.84	0.000
س	إعادة عمليات الهندسة الإدارية	3.29	65.93%	0.62298	محايد	5.426	0.000
و	التحسين المستمر	3.12	62.46%	0.73438	محايد	1.911	0.058
ت	تخفيض التكاليف	3.24	64.94%	0.73117	محايد	3.851	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول (6) ما يأتي:

1. جاءت أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة إقليم سبأ (تكنولوجيا المعلومات، الاستعداد للتغيير) بدرجة مرتفعة، و(التزام وقناعة إدارة الجامعة، الاتصال) بدرجة متوسطة.
2. جاء بُعد (تكنولوجيا المعلومات) في المرتبة الأولى، ثم بُعد (الاستعداد للتغيير) في المرتبة الثانية، ثم بُعد (التزام وقناعة إدارة الجامعة) في المرتبة الثالثة، ثم بُعد (الاتصال) في المرتبة الأخيرة.
3. موافقة أفراد العينة إلى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة إقليم سبأ جاءت بدرجة متوسطة.
4. موافقة أفراد العينة إلى توافر محور التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ جاء بدرجة متوسطة.
5. موافقة أفراد العينة إلى توافر محور تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ جاء بدرجة متوسطة.

2. اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على: (لإعادة هندسة العمليات الإدارية أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدولان (7-8).

الجدول (7): نتائج العلاقة الارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها وتخفيض التكاليف

المتغير	التزام وقناعة إدارة الجامعة	تكنولوجيا المعلومات	الاتصال	الاستعداد للتغيير	إعادة هندسة العمليات الإدارية
تخفيض التكاليف	Sig الارتباط 0.358	Sig الارتباط 0.298	Sig الارتباط 0.456	Sig الارتباط 0.415	Sig الارتباط 0.477

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى

معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	معامل β	قيمة T	دلالة T
0.477	0.221	37.601	0.000	0.477	6.132	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدولين (8) يتضح ما يأتي:

1. توجد علاقة إيجابية متوسطة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية مع تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.477) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
2. توجد علاقة إيجابية متوسطة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الاتصال، الاستعداد للتغيير) مع تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.456، 0.415) على الترتيب، ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
3. توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين بُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة إدارة الجامعة، تكنولوجيا المعلومات) مع تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.358، 0.298)، ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
4. جاء بُعد (الاتصال) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بُعد (الاستعداد للتغيير)، ثم بُعد (التزام وقناعة إدارة الجامعة)، وفي الأخير بُعد (تكنولوجيا المعلومات).
5. وجود تأثير إيجابي معنوي متوسط لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (37.601) وهي دالة عند مستوى قدره (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (0.477)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.221) إلى أن (22.1%) من التغيير في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ جرى تفسيره عبر العلاقة الخطية.
6. مما سبق جرى قبول الفرضية الأولى.

2. اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على: (لإعادة هندسة العمليات الإدارية أثر ذو دلالة إحصائية في التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدولان (9-10).

الجدول (9): نتائج العلاقة الارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها والتحسين المستمر

المتغير	التزام وقناعة إدارة الجامعة		تكنولوجيا المعلومات		الاتصال		الاستعداد للتغيير		إعادة هندسة العمليات الإدارية
	Sig	الارتباط	Sig	الارتباط	Sig	الارتباط	Sig	الارتباط	
التحسين المستمر	0.000	0.593	0.000	0.419	0.000	0.854	0.000	0.813	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	معامل β	قيمة T	دلالة T
0.721	0.516	138.260	0.000	0.721	11.758	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من نتائج الجدولين (9-10) ما يأتي:

1. توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية مع التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.721) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
2. توجد علاقة إيجابية مرتفعة بين بُعدي إعادة هندسة العمليات الإدارية (الاتصال، الاستعداد للتغيير) مع التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.813، 0.854) على الترتيب، ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
3. توجد علاقة إيجابية متوسطة بين بُعدي إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة إدارة الجامعة، تكنولوجيا المعلومات) مع التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.419، 0.593) على الترتيب، ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
4. جاء بُعد (الاتصال) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بُعد (الاستعداد للتغيير)، ثم بُعد (التزام وقناعة إدارة الجامعة)، وفي الأخير بُعد (تكنولوجيا المعلومات).
5. وجود تأثير إيجابي معنوي مرتفع لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (138.260) وهي دالة عند مستوى قدره (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (0.721)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.516) إلى أن (51.6%) من التغيير في التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ جرى تفسيره عبر العلاقة الخطية.
6. مما سبق جرى قبول الفرضية الثانية.
3. اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على: (للتحسين المستمر أثر ذو دلالة إحصائية في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (11).

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

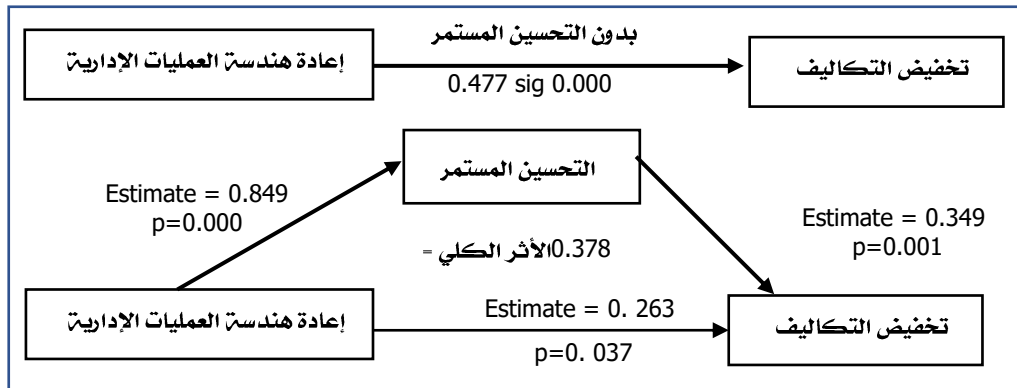
معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	معامل β	قيمة T	دلالة T
0.512	0.256	45.457	0.000	0.512	6.742	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول (12) يتضح ما يأتي:

1. توجد علاقة إيجابية متوسطة بين التحسين المستمر مع تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.512) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05).
2. وجود تأثير إيجابي معنوي متوسط بين التحسين المستمر وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (45.457) وهي دالة عند مستوى قدره (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (0.512)، ويشير معامل التحديد المعدل (0.256) إلى أن (25.6%) من التغير في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ جرى تفسيره عبر العلاقة الخطية.
3. مما سبق جرى قبول الفرضية الثالثة.
4. اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على: (التحسين المستمر يتوسط العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ)، وحتى يمكن القول بأن المتغير الوسيط يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع تحقق ما يأتي:
 1. تحقق تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط.
 2. تحقق تأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع.إذا تحقق الشرطان السابقان لوجود العلاقة، يجري تحديد نوع العلاقة كليا أم جزئية مما يأتي:
 1. إذا كان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع دال إحصائياً فالعلاقة جزئية.
 2. أما إذا كان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع غير دال إحصائياً فتكون العلاقة كلية.ويوضح الشكل رقم (2) مدى تحقق هذه الشروط، ونوعية العلاقة، كما يأتي:

الشكل (2): تحليل توسيط التحسين المستمر



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من الشكل رقم (2) ما يأتي:

1. تحقق الشرط الأول من علاقة التوسط، وهو: وجود تأثير لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، حيث يساوي (0.828) وهو دال إحصائياً.
2. تحقق الشرط الثاني من علاقة التوسط، وهو: وجود تأثير للتحسين المستمر في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، حيث يساوي (0.349) وهو دال إحصائياً.

3. تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ دال إحصائياً، ويساوي (0.263)، وبما أنه دال إحصائياً فالعلاقة جزئية.
4. مما سبق جرى قبول الفرضية الرابعة.
5. اختبار الفرضية الخامسة؛ والتي تنص على: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، الخدمة الإدارية، المؤهل، والتخصص)، ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار (التباين الأحادي) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، كما يوضح ذلك الجدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية		الوظيفة		الخدمة الإدارية		المؤهل		التخصص	
Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F
0.649	0.550	0.005	4.529	0.050	2.444	0.948	0.231		
0.327	1.161	0.098	2.142	0.638	0.636	0.841	0.411		
0.792	0.346	0.022	3.326	0.265	1.322	0.871	0.366		
0.291	1.259	0.042	2.810	0.404	1.013	0.559	0.790		
0.531	0.739	0.004	4.597	0.125	1.843	0.871	0.365		
0.974	0.074	0.001	5.882	0.875	0.303	0.953	0.222		
0.360	1.081	0.091	2.205	0.054	2.391	0.952	0.224		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول (13) يتضح ما يأتي:

1. جاءت قيمة F المحسوبة دالة إحصائياً في المتغير الديموغرافي الخدمة الإدارية (التزام وقناعة إدارة الجامعة، الاتصال، الاستعداد للتغيير، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتحسين المستمر)، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة ليس لها نفس الرأي فيما يتعلق بإعادة عمليات الهندسة الإدارية والتحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ.
2. جاءت قيمة F المحسوبة في بقية الفرضيات غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة وبغض النظر عن نوع (الوظيفة، الخدمة الإدارية، المؤهل، التخصص) لها نفس الرأي فيما يتعلق بإعادة عمليات الهندسة الإدارية والتحسين المستمر وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ.
3. مما سبق جرى قبول الفرضية الخامسة (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، الخدمة الإدارية، المؤهل، التخصص)، وعدم قبولها في المتغير الديموغرافي الخدمة الإدارية (التزام وقناعة إدارة الجامعة، الاتصال، الاستعداد للتغيير، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التحسين المستمر).

الخاتمة:

النتائج والاستنتاجات:

بناءً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، فقد كانت أبرز النتائج والاستنتاجات كالآتي:

1. المتغيرات:

1. جاءت إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة إقليم سبأ بدرجته متوسطة بنسبة (65.93%)، وعلى مستوى الأبعاد جاء بُعد تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى، ثم بُعد الاستعداد للتغيير، ثم بُعد التزام وقناعة إدارة الجامعة، وأخيراً بُعد الاتصال وينسب (69.62%، 68.70%، 64.85%، 60.92%) وهو ما يفسره من توسط تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة إقليم سبأ.
2. جاء التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ بدرجته متوسطة بنسبة (62.46%)، وهو ما يفسره من تأثير يكون صغيراً ومدتجاً، ولكنه مستمر.

3. جاء تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ بدرجته متوسطة بنسبة (64.94%)، وهو ما يفسره عن وجود عوامل أخرى إضافية تسهم في تخفيض التكاليف بجوار إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر.

2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: أسفرت نتائج الفرضية الأولى عن الآتي:

1. وجود علاقة إيجابية متوسطة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التزام وقناعة إدارة الجامعة، الاتصال، والاستعداد للتغيير) وعلاقة إيجابية ضعيفة لبعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (تكنولوجيا المعلومات) مع تخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، كما جاء بُعد (الاتصال) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بُعد (الاستعداد للتغيير)، ثم بُعد (التزام وقناعة إدارة الجامعة)، وفي الأخير بُعد (تكنولوجيا المعلومات). ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية لبُعدي (الاتصال، الاستعداد للتغيير، التزم وقناعة إدارة الجامعة) وغير منطقية لبعد (تكنولوجيا المعلومات) الذي له تأثير مباشر في تخفيض التكاليف عبر الاستخدام الإلكتروني للمعاملات، وتقليل القرطاسية، وسرعة ودقة توصيل المعلومات، واتخاذ القرارات.
2. وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، وتأتي هذه النتائج متفقتة مع دراسة (مزهود، 2019)، (الحنيش، الصواني، 2019). ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية بنحو كبير؛ لما لإعادة هندسة العمليات الإدارية من علاقة بالتحسين في مجالات المنظمات الإدارية.

3. وجود أثر إيجابي متوسط لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف، وتأتي هذه النتائج غير متفقتة مع دراسة (مزهود، 2019) من حيث عدم وجود أثر إيجابي. ومتفقتة مع نتائج دراسة (Joseph, Ndunguru, 2015)، (مجدوبي، 2018)، (مزهود، 2019)، (Sudha, Kavita, 2019)، (2021)، (ALHAWAMDEH). ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية بنحو كبير؛ لما لإعادة هندسة العمليات الإدارية من دور كبير في تحسين الأداء في جميع مجالات المنظمة، ويكون تأثيرها كبير تخفيض التكاليف.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: أسفرت نتائج الفرضية الثانية عن الآتي:

1. وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الاتصال، الاستعداد للتغيير) مع التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، وعلاقة إيجابية متوسطة للأبعاد (تكنولوجيا المعلومات، التزم

وقناعة إدارة الجامعة)، كما جاء بُعد (الاتصال) في المرتبة الأولى كأعلى علاقة، ثم بُعد (الاستعداد للتغيير)، ثم بُعد (التزام وقناعة إدارة الجامعة)، وفي الأخير بُعد (تكنولوجيا المعلومات). ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية لبُعدي (الاتصال) وذلك لدوره الفعّال في دقة وسرعة الاتصالات وجودة القرارات، مما يؤثر في عملية التحسين المستمر، ولكن لم تكن النتيجة منطقية من ناحية بُعد (تكنولوجيا المعلومات) التي تعدُّ من أهم العوامل المؤثرة في التطوير وتحسين الأداء.

2. وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، وتأتي هذه النتائج متوافقة مع نتائج (Ebdah, 2017). ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية لتأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في تهيئة الأجواء والأرضية لعمليات التحسين المستمر.

3. وجود أثر إيجابي مرتفع لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، وتأتي هذه النتائج متفقتة مع نتائج دراسة (داود، خليل، داود، 2015)، (Ebdah, 2017). ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية؛ لما لإعادة هندسة العمليات الإدارية من هدم ما هو قائم وإعادة بنائها من جديد على نحو صحيح، وهو ما يحسن من دور تقنية التحسين المستمر الذي ينعكس بدوره في التكاليف.

4. مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

1. أسفرت نتائج الفرضية الثالثة: عن وجود علاقة إيجابية متوسطة بين التحسين المستمر وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، وتأتي هذه النتائج متوافقة مع نتائج (Al-Barghuthia, et al, 2020)، (خان، باقادر، 2022). ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية؛ لما للتحسين المستمر من أثر مباشر في تخفيض التكاليف.

2. أسفرت نتيجة الفرضية الثالثة: عن وجود أثر إيجابي متوسط للتحسين المستمر في تخفيض التكاليف، وتأتي هذه النتائج متفقتة مع نتائج دراسة (البيلائي، 2015)، (Areqat, Zamil, 2019)، (Al-Barghuthia, et al, 2020)، (Matope, Chirinda, Sarema, 2022)، (خان، باقادر، 2022)، (AL Tamimi, Mahmood, AL Anssari, 2023). ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية، وكلما كان مستوى التحسين المستمر كبير كان مستوى تخفيض التكاليف كبير، والعكس صحيح، وبالتالي تزيد النتائج الإيجابية من تخفيض التكاليف لدى جامعة إقليم سبأ، ما ينعكس ذلك بدوره في أداء الجامعة.

4. مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة:

أسفرت نتيجة الفرضية الرابعة: على أن التحسين المستمر يتوسط العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، وأن هذه العلاقة جزئية، وهذا يعني أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر في التحسين المستمر، ويؤثر التحسين المستمر في تخفيض التكاليف، ولا يؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف. ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية؛ لأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر على مجالات كثيرة، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وأيضاً تتأثر التكاليف بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وفي نفس الوقت تؤثر في الأداء المالي.

5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

أسفرت نتيجة الفرضية الخامسة: على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، الخدمة الإدارية، المؤهل، والتخصص)، وفي نوع الخدمة الإدارية

(التزام وقناعة إدارة الجامعة، الاتصال، الاستعداد للتغيير، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتحسين المستمر)، ويعزى ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات إلى أن الموظفين يخضعون لنفس ظروف العمل، ويمارسون نفس المهام الوظيفية والأنشطة، وأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر وتخفيض التكاليف لا يعتمد على المؤهل أو التخصص أو نوع الوظيفة. أما الاختلاف في قيم المتغير الديموغرافي الخدمة الإدارية فيعزى ذلك إلى حداثة الخدمة الإدارية للعاملين بجامعة إقليم سبأ، وذلك لحدائثة نشأتها في عام (2016).

التوصيات والمقترحات:

- توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات لإدارة جامعة إقليم سبأ أو لبقية الجهات، وهي كما يأتي:
- تشكيل الجامعة لجنة لتحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وتصميم من جديد.
 - وضع خطة إستراتيجية لتطوير الكادر الإداري والأكاديمي.
 - تحديث تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وتحسين سبل الاتصالات بما يسهم في دقة وتخفيض الوقت والتكاليف.
 - الاهتمام بتحسين ظروف العمل بالجامعة؛ لدورها في تقليل المشكلات والاختلالات وتخفيض التكاليف.
 - الاهتمام بإدارة الوقت للموظف، ورفع نسبة الاستغلال الأمثل، وتقليل الهدر فيها نتيجة وجود أوقات فراغ للموظف دون ممارسة أي مهام أو أعمال.
 - إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالسلوكيات البشرية، وعلاقتها بظهور تخفيض التكاليف.

المراجع والمصادر:

- إبراهيم، رماز حمدي محمد (2018)، تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام إستراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية، *المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال جامعة أسيوط*، 6، (153-184).
- البرواري، نزار عبد الحميد، وسفاح، علي منصور (2008)، *تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن*، 1، (10-47).
- البيلاي، لينا مأمون (2015)، *أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكاليف الخدمة العامة، دراسة تجريبية في لبنان، (رسالة دكتوراة)*، جامعة دمشق، سوريا.
- جاري، محمد سرور (2016)، *إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع.*
- الجبوري، ميسر أحمد إبراهيم (2008)، *نظم إدارة الجودة، بغداد: دار المرتضى.*
- حجاج، أحمد محمد، وباسيلي، مكرم عبد المسيح (2001)، *المحاسبة الإدارية- التخطيط والرقابة، القاهرة: المكتبة العصرية.*
- حضرمي، أمال صالح أحمد (2011)، *المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة صنعاء، (رسالة ماجستير)*، جامعه صنعاء، اليمن.
- الحمود، سعد عبد الرحمن إبراهيم (2019)، *التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وامكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمع، مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للأداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس*، 7(20)، (623-660).
- الحميدي، مفلح راتب، وآخرون (2019)، *إعادة هندسة العمليات، عمان: دار الحامد للنشر.*
- الحميري، عبد الله حميد مرشد (2016)، *تقييم أداء جامعة إب وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 9(24)، (39-60).
- الحنيش، جميلته الهادي، والصواني، أيمن عرمان (2019)، *دور الهندرة في خفض تكاليف مشاريع التشييد في ليبيا، المؤتمر الهندسي الثاني لنقابة المهن الهندسية بالزاوية (دور الهندسة في التنمية المستدامة وبناء الدولة)*، 10-11 / 12 / 2019، ليبيا.
- خان، أسامة إبراهيم، وباقادر، صالح محمد صالح (2022)، *ملاءمة تطبيق أداة كايزن في التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، وتعزيز الانجاز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(19)، (56-71).
- داود، غسان قاسم، وخليل، علياء محمد، وداود، فضيلة سلمان (2015)، *دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر، مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 10(33)، (19-35).
- رسلان، علاء الدين (2013)، *التطوير التنظيمي، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر.* (181-188).
- الشوبكي، مانز جهاد (2010)، *العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير)*، جامعة الأزهر، فلسطين.

الشبيبة مراد على عبد الله، النجار، عبد الله على صالح (2022)، متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (Kaizen)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(39)، (1-28).

عون، مطيع حامد (2017)، إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وفق الأساليب الإدارية الحديثة، (رسالة دكتوراة)، جامعة تعز، اليمن.

عينا، عبد السلام محمد مهدي (2018)، محاسبة التكاليف، مأرب: مكتبة المنار.

فلمبان، عهود بنت طارق محمد، والشريف، رجاء بنت يحيى أحمد (2020)، دور إستراتيجية كايزن (kaizen) النموذج الياباني في تمكين الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية للمركز القومي للبحوث، غزة، 4(5)، (151-168).

القحطاني، عبد المحسن عايض، والمسعود، شيماء عبید، والعميري، شيخة عدنان، والرشيدي، نوف علي فخري (2012). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة عالم التربية، 13(38)، (175-210).

الكسر، شريفة عوض (2017)، متطلبات إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة الهيئة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية للمركز القومي للبحوث، غزة، 1(2)، (29-57).

كوادبيك، حمزة (2021)، إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصادية ومالية جامعة يحي فارس، 7(2)، (20-39).

مجدوبي، شهرزاد (2018)، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية، (رسالة دكتوراة)، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر.

مزهود، هشام (2019)، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة، (رسالة دكتوراة)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

يوسف، داليا طه محمود (2013)، كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، 35(4)، (351-368).

Al Azmi, L. M., Lotayif. S. L., & Al Deeb. H. M. (2021). *The Role of Re-engineering Administrative Processes in Improving Administrative Performance, Journal of Statistics Applications & Probability, 11(1)*. 195-209.

AL Tamimi, S., Mahmood, A., & AL Anssari, M. (2023). *The Possibility of Using Kaizen Method (Continuous Improvement) To Improve Quality And Reduce Costs: An Application Research On Kufa Cement Factory, The Journal of Modern Project Management, 11(1)*, 25-41.

Al-Barghuthia, B., Singhb, H., Dannounc, Z., Al-Barghuthid, N. (2020). *Effect of the Kaizen Costing Approach on the Reduced Costs, Competitive Advantage, and Rationalising Strategic Cost Management of Industrial Companies Listed on the Amman Stock Exchange in Jordan, International Journal of Innovation Creativity and Change, 14(4)*, 1002-1021.

- ALHAWAMDEH, T., (2021). *The Impact of Business Process Reengineering on Cost Reduction of International Business Operating in the Middle East*, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (10), 87-95.
- Alrawajihalbgoom, M. S., & Almahirah, S. Z. (2021). *The Impact of Business process re-engineering on Organizational Performance: A Study on Pharma International Company in Jordan*, *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 2837-2848.
- Areiqat, A., & Zamil, A. (2019). *How Applying Soft Lean Components Can Contribute to Reducing Costs in the Service Sector: The Case of Al-Ahliyya Amman University*, *International Journal of Supply Chain Management*, 8 (5), 57-61.
- Arnold, J, R. Chapman, N, S. & Clive, M, L. (2008). *Introduction of materials management*. Sixth, Ed. Person Parentice-Hall.
- Bhaskar, H. L. (2014). *BPR as a quality improvement tool*. *Handbook of Management, Technology and Social Sciences*, Handbook, 2, Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2739368>.
- Butler, M., Marek, S., & Michael S. (2018). *A model of continuous improvement program management*, *Production Planning & Control*, 5 (29), 1-17.
- Ebdah, K. (2017). *The effect of re-engineering of administrative operations on strategic performance, (Engistrative) Case study, Jordanian companies of mining*, *Global journal of Economics and Business Administration*, 2(2), 1-24.
- Gonzalez, A, F., Van Aken, E. M., Cross, J., & Glover, W. J. (2018). *Continuous improvement project within kaizen: critical success factors in hospitals*. *TQM Journal*,30(4), 335-355.
- HAMMER, M., & CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- HEIZER, J., & RENDER, B. (2011). *Operations Management* (10th Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Hess, J, D., & Benjamin, B, A. (2015). *Applying Lean Six Sigma within the university: opportunities for process improvement and cultural change*, *International Journal of Lean Six Sigma*, 3 (6), 249-262.
- Ismail, M., Ramly, E., & Rasdi, R. (2008). *Career Aspirations of R&D Professionals in Malaysian Organizations* .*The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 1 (4), 210-217.
- Joseph, S, J., & Ndunguru, P., C. (2015). *Business Process Re-Engineering: A Panacea For Reducing Operational Cost In Service Organizations*, *Independent Journal Of Management & Production (Ijm&P)*, 6(1), 141-168.
- Li, N., & Nazif, H. (2021). Systematic literature review on business process re-engineering approaches in logistics. *Kybernetes*, 51(10). <https://doi.org/10.1108/K-09-2020-0579>.
- Masaaki, I. (2012). *Gemba Kaizen a Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, Second Edition, Kaizen Institute, New York.
- Matope, S., Chirinda, G, Sarema, B. (2022). *Continuous Improvement for Cost Savings in the Automotive Industry*, *Journal Sustainable*, 14(22), 1-10.
- MOTHOBI, M. (2002). *Business process re-engineering: Improving business operations*. Dissertation. The University of Wales.
- Oprime, P. C., Mendes, S. G. H. and Pimenta, M. L. (2012). *Continuous improvement: critical factors in Brazilian industrial companies*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(1), 69-92.

- Stevenson, W. (2009). *Operations Management*, 10 ed, Mc. Graw-Hill, Companies, New York.
- Sudha, K., & Kavita, A. (2019). Implementation of Business Process Re-engineering and its impact on Financial Performance of Banks, *Advances in Management*, 12 (1), 88-90.
- Sungau, J., Msanjila, S, S. (2012). On IT Enabling of Business Process Reengineering in Organizations, *Advanced Materials research*, 404(408), 5177-5181.
- Tobing, D. S. K., Sudarsih, S., Apriono, M., Krishnabudi, N, Sularso, R. A., Sampeadi, S., & Nuhardjo, B. (2021). The Influence of Leadership on the Competitive Advantage of SMEs: Empirical Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 525–531.
- Zraqat, O. M. (2020). The moderating role of business intelligence in the impact of big data on financial reports quality in Jordanian Telecom Companies, *Modern Applied Science*, 14(2), 71–85.
- Zraqat, O., Zureigat, Q., Al-Rawashdeh, H. A., Okour, S. M., Hussien, L. F., & Al-Bawab, A. A. (2021). The Effect of Corporate Social Responsibility Disclosure on Market Performance: Evidence from Jordan, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 453–463.