

إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية

دراسة ميدانية مقارنة لآراء عيّنين من أعضاء الهيئة التعليمية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين

الدكتور فاضل عبد الله حنا*

غيداء علي غفر**

(تاريخ الإيداع 13 / 11 / 2011. قبل للنشر في 23 / 2 / 2012)

□ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف إلى آراء أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حلب وتشرين في إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالجامعتين، وكذلك التعرف على الفروق بين وجهات نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً للمتغيرات (الجامعة، المرتبة العلمية، الخبرة الوظيفية). ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة احتوت (86) متطلباً، قسمت إلى عشرة متطلبات. وزعت على من عيّنة مؤلفة من (118) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة حلب وتشرين للعام الدراسي 2010/2011. وللحكم على صدق الاستبانة عرضت على مجموعة مؤلفة من (11) محكماً مختصاً في كليات التربية بجامعة قطر. وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عيّنة استطلاعية شملت (15) عضو هيئة تعليمية من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach – Alpha)، والذي بلغ (0.9)، كما بلغ (0.96) بطريقة اختبار (Test – Retest). بينت نتائج البحث أن إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية حصلت على تقدير متوسط، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة، ووجود فروق تبعاً لمتغيرات المرتبة العلمية، وفروق بين الجامعتين. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير أداء العاملين في كليات التربية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وإجراء الدراسات المعمقة في هذا المجال على مختلف مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، أعضاء الهيئة التعليمية.

* أستاذ مساعد - قسم التربية مقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

** طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم التربية مقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

Applicability of the Administrative Process Requirements Reengineering in the Education Faculty: A comparative Field Study of Opinion of two Samples of education faculty teaching Staff in Aleppo and Tishreen Universities

Dr. Fadel Abdullah Hanna*
Ghaida Ali Ghafar**

(Received 13 / 11 / 2011. Accepted 23 / 2 / 2012)

□ ABSTRACT □

This study aimed at identifying the Opinion of Sample of Teaching Staff in the Education Faculty of Aleppo and Tishreen Universities in Applicability of the Administrative Process Requirements Reengineering in the Education Faculty and to study the differences of such attitudes according to variables (University, academic status, and experience). To achieve the objective of the research a questionnaire was made and it included 86 requirements, divided into ten areas. The sample included (118) teaching staff of Aleppo and Tishreen Universities for the academic year 2010-2011. The final results showed that Applicability of the Administrative Process Requirements Reengineering in the Education Faculty were middle rated to the Teaching Staff. In fact, there are differences between the Teaching Staff in academic rank and between universities, and no differences in experience. The study recommended developing staff performance at faculties of education in the light of the Reengineering of the administrative processes. It also recommended conducting more researches in this field on higher education institutions.

Keywords: re-structuring of the Administrative Processes, re-structuring of the Administrative, Higher Education, Total Quality, Teaching Staff.

*Associate Professor, Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**Postgraduate Student, Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

مقدمة:

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات من القرن الماضي على يد العديد من المؤلفين، ويعد كل من (Hammer, 1996, 2004)، (Silver, 2004) الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات من خلال الدراسات التي قاموا بها. إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم إداري جديد، ينصب أساساً على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وهو يعني "إحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء" ذلك هو مفهوم إعادة هيكلة نظم العمل (Business Processes Reengineering) أو ما اصطلح على تسميته "الهندرة" (الديحاني، 2009، 2). فظهر تطبيقات إعادة الهندسة مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورها في التسعينات وما بعدها، أعاد الأذهان إلى المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الإدارة والتنظيم، وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخاً صارماً حيث لا تجد في التحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالية والقادمة (محجوب، 2003، 149). وقد سارعت أغلب المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم إلى تطبيق الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه في مجالات العمل المختلفة لما له من أهمية في تطوير الأداء، وخاصة المنظمات التربوية.

ومن الأهمية التي يشكّلها تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، يأتي هذا البحث للكشف عن متطلبات تطبيقه في كلية التربية بجامعة حلب وتشيرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها، ومقارنة إمكانية تطبيقه بين الجامعتين.

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من المتغيرات والتحديات المستمرة، ونتيجة لذلك حدثت قفزات هائلة من التقدم انعكست آثاره بشكل واضح على الكثير من الأعمال والخدمات المقدمة، لذلك فإن نجاح واستمرارية أية منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على عدة عناصر من أهمها الموقف على مدى قدرتها على مواكبة هذه التطورات والتغيرات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى أداء أفضل.

ومن خلال اطلاع الباحث على الواقع الإداري لدى إدارات كليات التربية بجامعة القطر، ومن خلال مشاهدته لهذا الواقع، يلاحظ وجود بعض المشكلات الإدارية، منها: القصور في الإمكانيات المادية والبشرية، والروتين والبيروقراطية الإدارية، ومركزية القرارات الإدارية، ووجود ضعف في الأداء الإداري، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة للطلبة، كما أن عملية التطوير الإداري بقيت تراوح مكانها ولم يطرأ أي تعديل على آليات صناعة القرارات الإدارية، ولم يتم استخدام أساليب وطرق جديدة من أجل إحداث تغيير يوفر إدارة متطورة مبدعة مبتكرة. وهذه المشكلات مجتمعة يمكن التغلب عليها أو الإسهام في علاجها إذا تم إصلاح وتطوير الواقع الإداري التربوي بالتباعد مدخل من مداخل الإدارة الحديثة، ألا وهو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعدّ أحد المداخل التربوية للتطوير الإداري والذي يختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، وقد تناوله الباحثون والدارسون في مجال التطوير الإداري والتنظيمي في نهاية القرن العشرين.

وتبرز أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) داخل المؤسسات التعليمية من خلال عمله على إحداث تغيير جذري وسريع في العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة الخدمة المقدمة داخلها،

وتحسين الوضع التنافسي لها، ورفع الروح المعنوية للأفراد الذين يعملون فيها، وتحسين أدائها، وزيادة الفاعلية التنظيمية داخلها، وزيادة الإنتاجية، والتركيز على الطلبة (البحيري ومحمود، 2009، 167). وعليه، فإن التطورات السريعة، والتي شملت كافة ميادين ومجالات الحياة فرضت على مؤسسات التعليم مهاماً خاصة، وحثّت عليها القيام بإجراء تعديلات جذرية للاستجابة لمتطلبات هذه التطورات، وأصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية، ومنها كليات التربية في جامعات القطر العربي السوري، إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها وتطبيق وممارسة النظريات والأساليب والممارسات والاستراتيجيات الإدارية الحديثة بهدف الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى نستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية.

وانطلاقاً من قلة الدراسات التي تناولت الواقع الإداري ومتطلبات تطويره في المؤسسات التربوية بشكل عام، وفي كليات التربية بشكل خاص، وغياب تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التربوية، برزت الحاجة إلى تناول هذا الموضوع، والتعرّف على متطلبات تطبيقه بحسب آراء أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة حلب وتشرين، والكشف عن الفروق في إمكانية التطبيق بين الكليتين.

وبناءً على ما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في الكليتين؟

أسئلة البحث:

1. ما إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بجامعة حلب وتشرين من وجهة نظر أفراد عيّنتي البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في الكلية؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية في إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية تعزى لمتغير (الجامعة)؟.
3. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية في إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟.
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية في إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين تعزى لمتغير (الخبرة الوظيفية)؟.

أهمية البحث وأهدافه:

يهدف البحث إلى:

1. بيان إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين من وجهة نظر أفراد عيّنتي البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في هذه الكليات بجامعات القطر.
2. التعرف إلى الفروق بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجامعة، المرتبة العلمية، الخبرة الوظيفية).

3. تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية بجامعات القطر. وتبرز أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية من الآتي:
 1. كونها أحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات والتطورات المعرفية والعلمية والتكنولوجية، التي أفرزها هذا العصر، ومن ثم تلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية.
 2. التعرف على جوانب الهدر في الوقت، والطاقة الذهنية والمادية في القطاع التعليمي، والتخلص منها، كما يمنح الصلاحيات للعاملين ويدفعهم للنجاح، وتلبية احتياجات الطلبة، بما يضمن أداءهم بكفاءة وفاعلية عالية.
 3. تفيد نتائج البحث الحالي كل من القادة التربويين في المستويات الإدارية العليا؛ في تطوير كليتي التربية بجامعتي حلب وتشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر الأكاديميين العاملين فيها. وقد تشكل نتائج هذا البحث إضافة معرفية قابلة للتطبيق في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تعدّ مكملة لإدارة الجودة الشاملة التي تسعى الإدارة الجامعية في جامعات القطر إلى تحقيقها.
 4. من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسات - على حد علم الباحث - تستقصى متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعتي حلب وتشرين من وجهة نظر الأكاديميين.
 5. تتبع أهمية هذا البحث من قلة الأبحاث في هذا الموضوع ولتأطير عملية إعادة هندسة العمليات العملية ضمن إطار علمي أكاديمي يمكن الدارسين والمهتمين بهذا الموضوع لاحقاً من الاستفادة منه، ولجعل عملية التطوير أكثر عقلانية، ولكي تتخذ الإجراءات لدعم هذه العملية وزيادة الوعي بأهميتها واستمراريتها، والبحث الحالي يأتي لسد هذه الثغرة.

منهجية البحث:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل البحث على جانب نظري وجانب عملي. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في كلا الجانبين. فاستعرض في الأدبيات والدراسات السابقة، مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وخصائصها، وأهدافها، ومبادئها، وتم استخلاص المتطلبات الأساسية لتطبيقها، وكوّن من هذه المرجعيات الأسس النظرية للجانب الميداني لهذا البحث. والجانب الميداني يصف ميداناً معيناً وجمع أوصافاً مفصلة عنه، وتنفيذ تطبيقات عملية لنتائج الدراسة الميدانية، واختبارها، والتأكد من ملاءمتها وتطويرها، وفي الجانب الميداني لهذا البحث استقصيت آراء أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها حول إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعتي حلب وتشرين من خلال استبانة وجهت إليهم، وكون ذلك هو الإطار العملي للبحث.
2. **المنهج المقارن:** يعزف بأنه "مقابلة الأحداث والآراء بعضها ببعض، لكشف ما بينها من وجوه شبه أو علاقة" (علي، 2006-2007، 50). استخدم هذا المنهج في المقارنة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعتي حلب وتشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليتين، والوقوف على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينهما وتفسيرها في ضوء ما توصل إليه من نتائج، والاستفادة منها في وضع المقترحات التي تسهم في إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية في جامعات القطر.

حدود البحث:

- . الحدود الزمنية: اقتصر البحث على العام الدراسي 2010 - 2011، فقد أجري هذا البحث في العام المذكور.
- . الحدود المكانية: اقتصر البحث على كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين الرئيسة والجامعات التابعة لها.
- . الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على أعضاء الهيئة التعليمية بكليتي التربية بجامعة حلب وتشرين.
- . حدود المحتوى: تمثّل في إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها.

مصطلحات البحث:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية: إعادة تصميم العمل في المنظمة لتحقيق تحسين الأداء من ناحية التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، وأوضحت الدراسات التي قاموا بها درجة النجاح التي حققتها المنظمات من خلال تطبيقها لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية منهم إيراني وآخرون (Irani, et al, 1997)
- إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي: هي عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات من طلاب وأساتذة وعاملين (قوي، 2007، 141).
- إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير المكونات المادية وبشكل مستمر، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، وبأقل تكلفة ممكنة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المستفيدين، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه (Dettmann, 2004, 13).
- التغيير: يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة (روبنسون، 2000، 2).
- التحسين المستمر: التحسينات المتواصلة لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، مع العمل على ربطها بتحسين العمليات، ويشتمل هذا التحسين أداء وسلوك العاملين، وتخفيض نسبة العيوب في المنتج، بالإضافة إلى تحسينه بشكل مستمر (Zehir, & Sadikoglu, 2010, 15).
- المقارنة المرجعية: هي البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها مؤسسات منافسة تؤدي إلى التفوق في الأداء ومن ثم تقوم بقياس هذا الأداء بالمقارنة مع الجامعات الأخرى وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل، وهذه المقارنة تهدف إلى تحديد توقعات الدارسين في الجامعات واحتياجاتهم، وتعد المقارنة المرجعية متممة لاستراتيجيات تحسن الجودة (National Institute of Standards and Technology, 2007, 17).
- أعضاء الهيئة التعليمية: هم أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الفنية والمعبرين الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية وحلقات البحوث والمواد العملية وذلك في الجامعات السورية الحكومية (وزارة التعليم العالي في ج.ع.س، 2006، 1).
- وفي هذا البحث نعرّف أعضاء الهيئة التعليمية بأنهم أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الفنية والمعبرين العاملين في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين.

الأسس النظرية للبحث:**. تكوين الأسس النظرية للبحث:**

مع تطور الفكر الإداري ظهر العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المنظمات تغييراً إيجابياً هادفاً ومقصوداً، وفي طليعة المنظمات التي يستهدفها التطوير المستمر منظمات التعليم العالي؛ ومن مداخل التطوير المناسبة للتطبيق في مجال تطوير مؤسسات التعليم العالي تنمية المنظمة، والإدارة بالأهداف، والإدارة في الوقت المناسب، وإدارة المعرفة، وإدارة الإبداع والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأخيراً سيجمما ستة (6 Sigma). وتعدّ عملية تطوير التعليم في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات الحديثة من أهم المراحل التعليمية التي تسعى لإعداد الكوادر العلمية المؤهلة والقادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في كافة النواحي الحياتية وقيادة المؤسسات وتوجيهها بالشكل العلمي القادر على إحداث التنمية الشاملة والسليمة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات العلمية والتربوية إلى تحقيقها. ويقوم مدخل إعادة هندسة العمليات على افتراض أساسي هو أن الأساليب التقليدية المتبعة في الإدارة، لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء، الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب إدارية جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة في هذا الصدد.

. تعريف إعادة هندسة العمليات:

عرفت إعادة هندسة العمليات بأنها "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة" (مرسي، 2003، 69). ويرى ساتن (Sutan) بأنها "إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية وإنجاز تحسينات جذرية وسريعة وتحقيق تطوير جوهري في الأداء باستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الحالية" (Sutan, et al., 2009, 605). ويرى زاهر أنها "مفهوم شامل يشمل كافة نشاطات المنظمة ويهدف إلى إجراء تغييرات هامة وجذرية في العمليات للتخلص من الأنشطة غير المضيئة للقيمة وبالتالي تحسين مستوى الأداء ورفع مستوى العائد وزيادة القدرة التنافسية" (زاهر، 2002، 29). كما يعالج تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الأخطاء في المنظمة كعدم كفاية المصادر، والخلل في العمليات الإدارية، ويعمل على معالجة هذه العيوب من خلال إعادة التصميم لزيادة الكفاية وتقليل الأخطاء (Chen & Goel, 2008, 916). ويرى هامر وشامبي (Hammer & Champy) أنه لمعالجة قضايا أساسية في إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق شروط التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة، لابد من تحقيق ثلاثة متطلبات أساسية هي (إعادة تنظيم العمليات، وتطبيق تقنية المعلومات، وإعادة تصميم المنظمة) (Cheng, et al., 2009, 183). ويرى دي برون وغولديرس (De Bruyn & Gelders, 1997) وفيتزجيرلد ومورفي (Fitzgerald & Murphy, 1996) أنه يتعين على المديرين الاستراتيجيين الذين يعتمدون على إعادة الهندسة أن يعيدوا التفكير بشكل شامل فيما يختص بالطريقة التي تمارس بها منظماتهم نشاطها وبدلاً من التركيز على وظائف الشركة، يوجه المديرين الإستراتيجيون اهتمامهم إلى العمليات المرتبطة بالأنشطة (مرزوق، 2006، 36). وتقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من المبادئ أهمها: (دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس النتائج. . إنجاز العمل في مكانه وعدم الانتقال من مكان لآخر. . الجمع بين المركزية واللامركزية. . تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات. . تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي

للعمل. . الحصول على المعلومات من مصادرها. خفض مستويات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل) (الحسناوي، 2006، 133).

. أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يرى عيد أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات وهي كالآتي: **1 . تحقيق تغيير جذري في الأداء:** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة. **2 . التركيز على العملاء:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض. **3 . السرعة:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها. **4 . الجودة:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء. **5 . تخفيض التكلفة:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة (عيد، 2008، 38 - 39).

تركز هندسة التعليم على العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً أو عدداً من المدخلات لإخراج مخرجات معينة فمحور الاهتمام هنا إذا العمليات، والهدف الرئيس ليس التركيز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية أو هياكل بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام وتغيير الهياكل التنظيمية والتغيير السلوكي للأفراد والعاملين، ففي سياق منظومة التعليم قد تكون هذه العملية هي تعلم الطلاب، لكن مع تحسين ذلك، لا بد أن تتضمن عمليات التحسين والتطوير داخل المنظومة أداء كل من المعلمين والمتعلمين، وليس فقط تطوير وتنظيم المناهج (الطنيجي، 2008، 17).

. خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:

من مراجعة الدراسات التي تناولت إعادة الهندسة في السنوات الأخيرة يمكن تحديد خصائص أساسية لإعادة الهندسة كالآتي:

- إن إعادة الهندسة هي إعادة التفكير العميق بالحالة القائمة بالاعتماد على مدخل سجل أو جدول الأعمال.
- إن إعادة الهندسة تركز على عمليات الأعمال وليس على العمليات الوظيفية، وبالتالي فإن هذا المفهوم يهتم بالمدخل المتعدد المجالات والمتداخل الوظائف، وليس بالمدخل الأحادي المجال ووحيد الوظيفة، هذا ما يجعل إعادة الهندسة تتطلب بل وتشرط التزاماً عالياً من الإدارة العليا في الشركة ببرنامجه.
- إن إعادة الهندسة تعتمد الاختراق (الوثبات الكبيرة) أي يجب أن يكون جذرياً.
- إن إعادة الهندسة تتطلب استخدام أسلوب فرق العمل، حيث تضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى. (نجم، 2001، 34)
- تخفيض أعمال الرقابة والمتابعة، واتساع أساليب الرقابة الكلية، وتوسيع صلاحيات الموظف وكأنه مستقل في وظيفته، ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة والاتجاه نحو الرقابة الذاتية.
- اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة فهو لم يعد مجرد منفذ ولكنه مشارك ومسؤول.

■ تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، وبعد ذلك الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

■ استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث يمكن لهذه التقنية أن تمكن المؤسسات من الإفادة المركزية واللامركزية على السواء حيث إنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة، بشكل يكون لها شبكة معلوماتها الخاصة بها، وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية (العجمي، 2008، 38).

وترى حسن بما أن هدف إعادة هندسة العمليات الإدارية هو تحسين الأداء من خلال التغيير الشامل الذي يمس بدوره أداء العامل لذلك يجب العمل على حل الصراعات والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير (إعادة الهندسة)، كما أنه لا بد من الاهتمام بالتدريب وإعداد برامج تدريبية، وممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرار، وإعادة تصميم ممارسات العمل، فخطط التحسين من خلال إعادة الهندسة تتطلب دعم وتأييد الموارد البشرية، وتضع على عاتقها المسؤوليات، أهمها أن تتأكد إدارة الموارد البشرية أن النظم المختلفة المتعلقة بالأفراد تدعم جهود إعادة الهندسة (حسن، 2004، 29-30). كما أن إعادة هندسة العمليات لا يجب فقط أن يتوافر لديها توضيح للرؤية والأهداف، وإنما يجب أن تكون أدوات قابلة للقياس (Crowe, 2002, 494). وتستخدم إعادة الهندسة أساليب وأدوات على النحو الآتي: أولاً . التفكير الاستقرائي: حيث يبدأ بالتفكير في الحلول المحتملة، وتنظيمها، ثم البحث عن المشكلات، ويتم غالباً استخدام تكنولوجيا المعلومات. ثانياً . خرائط التدفق: تعد خرائط التدفق والرسومات الأولية من الأدوات الأساسية عند تنفيذ برامج إعادة الهندسة، حيث توضح خط سير العمليات، وتعطي صورة واضحة عن العملية من حيث نقاط البدء والتدفق والتأخير والانتها، والعلاقات الفرعية للعمليات. ثالثاً. إعادة تصميم العمليات بصورة إبداعية: يمكن عن طريق تحليل الافتراضات التي تشكل أسلوب الأعمال الوصول إلى طريقة جديدة مبتكرة يمكن أن تحقق فوائد كبيرة. رابعاً. المقارنة المرجعية: تعد أداة هامة في مجال إعادة الهندسة، وذلك عن طريق الحصول على تجارب المنظمات الأخرى في مجال إعادة الهندسة، واستخدامه مما يعد محفزاً لفريق إعادة الهندسة. (زاهر، 2008، 329 - 330).

متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يرى جاد عبد الرب أنه لتحقيق إعادة الهندسة، لابد من توفير العديد من المتطلبات أهمها: (قوي، 2007، 141)

✓ **المتطلبات التنظيمية:** وذلك بتوفير: (قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة (التدريب) في الهيكل التنظيمي، إعادة هيكلة النشاط المستهدف (التدريب) في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء، تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف (قسم التدريب) والأنشطة الأخرى.

✓ **المتطلبات البشرية:** وذلك من خلال (الإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار، إقناع وتأهيل الأفراد (الأساتذة وعمال الإدارة) المرتبطين بعملية التدريب داخل الجامعة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل، بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.

✓ **المتطلبات المادية:** وتشتمل على (توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة، تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت، توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع وتصميم المساحة والتجهيزات التدريبية، إدخال نظم متقدمة مثل: شبكة الإنترنت والانترانت والاتصال عن بعد والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة).

ويرى مصطفى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب توافر مجموعة من الشروط للتطبيق أهمها:

- 1) تكريس فرق عمل بالعمليات المستحدثة وتحسينها. 2. النمذجة وخبرات القطاع الخاص لتحقيق الأهداف المرجوة.
3. المشاركة والتزام الإدارة العليا. 4. قوة العمل القادرة، أي العمالة الذين لديهم القدرة على إنجاز العمل المطلوب منهم. 5. ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات، فتكنولوجيا المعلومات هي العامل المساعد على إحداث التغيير وأساس إعادة هندسة العمليات الإدارية. 6. تتطلب إعادة هندسة العمليات مستويات عالية من القيادة في المنظمة. 7. تتطلب إعادة هندسة العمليات حكماً ناضجاً، وخبرة واسعة، ورؤية شجاعة ومنهجية محددة. (مصطفى، 2005، 351).
- ويرى هامر وشامبي أنه لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائدها عديدة، وتعود على التنظيم بكفاءة وفاعلية عالية، وهذه الفوائد هي على الوجه الآتي: 1. تحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى مهام مركبة، 2. تحويل وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل، 3. إحداث تغيير في ذهنية العاملين (الشعور بالتخلص من الرقابة الخارجية وتنمية الرقابة الذاتية وتشجيع الإبداع والابتكار). 4. تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم. 5. تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج. 6. تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز بوضوح بين التقدم الوظيفي والأداء. 7. تحول القيم الثقافية في التنظيم من ثقافة تقديم الخدمة لتجنب المسؤولية إلى ثقافة إنتاجية. 8. تحول المديرين من مشرفين إلى موجهين. 9. تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي. 10. تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين (هامر وشامبي، 1995، 41).

فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

قسّم حسين الفوائد المترتبة من إعادة هندسة العمليات إلى أربعة جوانب رئيسية: (1) الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤذيها المؤسسة. 2. استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية للمنظمة، تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع. 3. الجوانب السلوكية التي تتعلق بمجموع العاملين، مديرين ومرؤوسين. 4- بيئة ومناخ العمل، والبيئة التنظيمية التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة (حسين، 2007، 36). وبالرغم من التشابه بين أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك فروقاً جوهرية بين الاثنين. فكلا الأسلوبين يهدفان إلى توفير قوى عاملة محفزة وقادرة على اتخاذ قرارات ذات نوعية أفضل، وكلاهما يركزان على العمليات، ويستخدم الأسلوبان لتحديد الأهداف معايير أساسية (المقارنة المرجعية، مشاركة العاملين) تعنى بالبحث المستمر والمنظم والشمولي عن أفضل الممارسات التي تؤدي إلى أداء الأعمال بشكل متميز (Wang, 2004, 399). لكن الاختلاف الأساسي بين الأسلوبين يكمن في نطاق العمليتين، فالتغيير في إعادة هندسة العمليات الإدارية يكون أكثر راديكالية، حيث يتم النظر إلى التنظيم كله من البداية إلى النهاية (تغيير جذري)، في حين أن التغيير في إدارة الجودة الشاملة يتم بصورة تراكمية ومستمرة وبالتدريج، حيث يتم التركيز على عملية معينة في كل مرحلة للتغيير (Hung, 2006, 25). كما أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تلغي كل العمليات القائمة، وتبدأ بتنظيم الأعمال من جديد، بينما تحاول إدارة الجودة الشاملة إصلاح وتحسين العمليات القائمة، وكذلك الاختلاف في دور الإدارة العليا، فالتغيير في إعادة هندسة العمليات الإدارية يكون من أعلى إلى أسفل، بينما في إدارة الجودة الشاملة يكون من أسفل إلى أعلى (رشيد، 2001، 177). وقد بيّن أوزليك (Ozcelik) أن معظم المنظمات التي طبقت إعادة الهندسة في عملياتها الإدارية حققت فوائد ونجاحات كبيرة (Ozcelik, 2008, 498). وقد وجد بيرتسكيك وكايزر (Bertschek & Kaiser) وجود علاقة بين معدلات الإنتاج وإعادة التنظيم في المنظمة، حيث إن الزيادة في معدلات الإنتاج في العمل ناتج عن إعادة التنظيم في مواقع العمل (Bertschek & Kaiser, 2004, 395).

الدراسات السابقة:

طوّرت دراسة (العنبي، 2001م/1422) نموذجاً لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتحليل آراء عينة الدراسة من خلال تصميم استبانتين وجهت الأولى إلى (86) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنات في محافظة جدة، ووجهت الثانية إلى (119) طالبة من أقسام كلية التربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (70%) من العمليات الإدارية بكلية التربية في الأقسام التي استهدفتها الدراسة تواجه خلافاً كبيراً في العمليات التعليمية. كما أظهرت النتائج ميول أفراد العينة نحو أهمية تطبيق منهج متكامل لإعادة هندسة العمليات، وضرورة وضع معايير تقيّم في ضوءها الكلية قبل القيام بعملية التطوير. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المنهج المتكامل لإعادة الهندسة.

وركزت دراسة تشيب لانكار وآخرون (Chiplunkar, et and all, 2003) على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات عند تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، وقد استخدم المنهج النوعي، ودراسة الحالة متعددة الأغراض وركز على عملية التخطيط وإعادة التصميم والتنفيذ والأوجه التي يحتاجها المشروع قبل التنفيذ، واقترحت نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي المستخدم في تصميم نظم المعلومات، وتبين الدراسة أن مخططات الحدث تفيد في تصميم نظم معلومات الذكاء، كذلك يمكن استخدامها في تطوير نظم التصميم من خلال تحليل كل حدث ومعرفة متطلباته من البيانات والموارد، وبحثت الدراسة في القوى المحركة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

وقام أحادي (Ahadi, 2004) بدراسة هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، واستخدمت الدراسة طريقتين في تكنولوجيا المعلومات لتطبيق الدراسة، هما: تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتطبيق هذه المنهجية وهذه العوامل هي: (دعم الإدارة العليا، التغيير التنظيمي، المركزية في اتخاذ القرار، تشكيل العمليات، ثقافة المنظمة، وخدمة العملاء) وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وأجرى إيول (Ewell, 2004) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد استخدم منهج البحث الكمي والنوعي، من خلال تحليل (293) استجابة من الشركات الخدمية. وتوصل الباحث إلى أن نتائج الدراسة أكدت أن الشركات الخدمية تتجه إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية وما يرافقها من متطلبات التغيير في ثقافة المنظمة التي تسبق إعادة هندسة العمليات الإدارية لضمان الميزة التنافسية، كما توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وقام أثاران دراسة (Attaran, 2004) هدفت إلى معرفة العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات، وقد اقترحت جملة من قواعد تكنولوجيا المعلومات التي يمكن استخدامها في منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد استخدمت استبانة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، طبقت في (5) منظمات، بلغ عدد الاستبانات (191) استبانة، وقامت بإعادة تصميم جوهرية لعملياتها. وأشارت إلى أبرز المعوقات التي تحدّ من نجاح تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعوامل النجاح التي تعدّ من مصادر الطاقة التي تمكنها من التحسين المستمر، وتسهيل أداء

المهام، وإعادة تصميم المنظمة من خلال تغيير جذري في طرق العمل المنجزة، وبذلك يتسنى للعاملين إنجاز أعمالهم خارج المكاتب مع الاتصال مع موقع العمل.

■ وبينت دراسة (كريمين، 2006) أهمية تطوير أنموذج لصناعة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، لما لذلك من أهمية في تحسين الأداء التربوي. تكونت عيّنة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (160) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2004/2005، وقد طور أنموذج مقترح لهندسة القرارات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وتم تطبيق هذا الأنموذج على عيّنة عشوائية بلغ عددهم (48) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم. وتم بناء الأنموذج لهندسة القرار التربوي من خمسة عناصر هي: خطوات هندسة القرار التربوي، تكنولوجيا دعم القرار، المعايير المؤثرة في عملية اختيار البديل، مصادر معلومات مديري الإدارة العليا، آليات تقديم القرار، وأوصت الدراسة بتبني الأنموذج المقترح وإجراء دراسات تتعلق بهندسة القرارات.

■ وتناولت دراسة (المعاينة، 2007) مفهوم هندسة البشر وبناء إستراتيجية إدارية تربوية تستند عليه. تكونت عيّنة الدراسة من جميع مديري الإدارات العاميين ومديري التربية والتعليم والمديرين المختصين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، إذ بلغ عددهم (53) مدير إدارة ومدير تربية وتعليم و(100) مدير مختص. تم بناء أداة لقياس درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، احتوت أربعة مجالات: تصميم بيئة العمل وتنمية الأفراد والبيئة الثقافية والمادية والإدارة، بمعدل (72) فقرة. وبينت درجة كفاءة العاملين في الإدارات الوسطى وكيفية زيادتها باستخدام هندسة البشر، وأوصت الباحثة بتبني الإستراتيجية وبإجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بهندسة البشر.

■ وقام (الصابري، 2007) بدراسة هدفت إلى تحليل دور وحدات التنمية الإدارية، ومراجعة أدائها وتقييم دورها في عملية التنمية الإدارية الشاملة في الإدارة العامة لدولة الإمارات العربية المتحدة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الوحدات التنظيمية التي تحمل اسم وحدة التنمية الإدارية في الوزارات والمؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم توزيع ثلاثين استمارة على هذه الوحدات، وقد توافرت بيانات عن ثمانى وحدات فقط بنسبة (26.6%). وتوصلت الدراسة إلى أن الإطار القانوني الذي يحدد واجبات وحدات التنمية الإدارية قد جاء بدرجة جيدة من الشمول لمجالات: التنمية البشرية، وتطوير العمليات المؤسسية، والهياكل والنظم. وأن الأداء الفعال لهذه الوحدات يتطلب مزيداً من الصلاحيات مما يسمح لها بتحسين الأداء والتطوير، أظهرت النتائج وجود حاجة إلى إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة والتنظيم.

■ وقامت (الحارثي، 2007) بدراسة هدفت إلى إظهار إلى أي حد يمكن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب جديد يسهم في خفض التكاليف في كليات التربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من جميع كليات البنات وعددها (37) كلية في المملكة العربية السعودية لعام 2006/2007، وقد تم اختيار (12) كلية كعيّنة منها بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة منهجاً علمياً تطبيقياً مستوحى من منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقد طورت أنموذجاً مقترحاً لخفض التكاليف في مؤسسات التعليم باتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تبني الأنموذج المقترح للعمليات الإدارية، وتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات لخفض التكاليف قد نتج عنه أنموذج جديد أقل تكلفة، ولكن الأنموذج الجديد حقق نتائج جوهرية في الأداء يتمثل في تحقيق زيادة سرعة تنفيذ الأعمال، وتقليل الأخطاء.

وقام فرانسيس وزيري (Francis, Zairi, 2007) بدراسة هدفت إلى فحص عوامل نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي بماليزيا، اعتمدت الدراسة على البيانات المتوافرة بالإضافة إلى الاستبانات والمقابلات الشخصية للعاملين في التعليم العالي. وتم فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي من خلال دراسة حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالٍ في ماليزيا اعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتوصلت إلى وجود سبعة عوامل مهمة لهذه العملية هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية، تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية.

من خلال ما سبق يتبين أن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية حظيت باهتمام الباحثين. وقد ركزت هذه الدراسات على جوانب تطبيق منهجيتها، ومنها ما ركز على مجالات التطوير الإداري في قطاعات مختلفة. وقد أتى هذا البحث ليسهم في إثراء الجانب العلمي والتطبيقي من حيث تناولها لهذا المجال الإداري الحديث، وهي تتشابه مع الدراسات السابقة في استنادها لمفهوم إعادة هندسة العمليات، إلا أنها تتميز بكونها تبحث متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية في جامعتين هامتين من جامعات القطر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من مجتمعين هما أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة حلب وأعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين خلال العام الدراسي 2011/2010، وقد بلغ عددهم (420) عضواً وعضوة في كلية التربية بجامعة حلب، و(268) عضواً وعضوة في كلية التربية بجامعة تشرين، ومن مجتمع البحث اختيرت عينة عشوائية طبقية بنسبة مئوية (20%). وقد بلغت في جامعة حلب (84) عند تطبيق البحث، عادت منها (78) استبانة، وتم استبعاد ثلاث استبانات لوجود نقص في المعلومات المطلوبة، فأصبحت العينة (76) عضواً. كما بلغت في جامعة تشرين (48) عند تطبيق البحث، عادت منها (44) استبانة، وتم استبعاد استبانتين لوجود نقص في المعلومات المطلوبة، فأصبحت العينة (42) عضواً. ويبين الجدول (1) توزيع عينة البحث، وخصائصها بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

جدول (1): توزيع عينة البحث للعام الدراسي 2011/2010 بحسب متغيرات البحث المستقلة ونسبتها المئوية

المجموع	تشرين	حلب	المتغير		المرتبة العلمية
			العدد	أستاذ	
10	2	8	%		
8.5	4.8	10.5	%		
6	1	6	العدد	أستاذ مساعد	
5.1	2.4	6.6	%		
21	6	15	العدد	مدرس	
17.8	14.3	19.7	%		
30	18	12	العدد	معيد	
25.4	42.9	18.8	%		

23	7	16	العدد	قائم بالأعمال	
19.5	16.7	21.1	%		
28	8	20	العدد	محاضر	
23.7	19	26.3	%		
59	28	31	العدد	أقل من 5 سنوات	الخبرة
50	66.7	40.8	%		
36	11	25	العدد	5 . 10 سنوات	
30.5	26.2	32.9	%		
23	3	20	العدد	أكثر من 10 سنوات	
19.5	7.1	26.3	%		
118	42	76	المجموع		
%100	%35.6	%64.4	النسبة المئوية		

المصدر: (نتائج استبانة البحث الموجهة إلى أعضاء الهيئة التعليمية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين)

. إعداد الاستبانة وتطبيقها وحساب نتائجها:

اقتصرت أداة الدراسة على استبانة تقيس درجة إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين من وجهة نظرهم، قام الباحث بتطويرها. وتضمنت ثلاثة أجزاء، يتعلق الأول بمقدمة، والثاني بيانات شخصية اشتملت على اسم عضو الهيئة التعليمية، والجامعة التي يدرّس فيها، والمرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية، واشتمل الثالث على عبارات الاستبانة، وطريقة الاستجابة عنها. والتي تكونت من (86) فقرة، تمت الإجابة عليها حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وذلك على النحو الآتي: (بدرجة كبيرة جداً: أعطيت الدرجة 5، بدرجة كبيرة: أعطيت الدرجة 4، بدرجة متوسطة: أعطيت الدرجة 3، بدرجة ضعيفة: أعطيت الدرجة 2، بدرجة ضعيفة جداً: أعطيت الدرجة 1). واستخدمت أساليب إحصائية كالنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، و(LSD) للمقارنات البعدية، والتوصل إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث.

. صدق وثبات الاستبانة:

أ. **صدق الاستبانة:** قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة باعتماد طريقة صدق المحكمين حيث عرضت على (11) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة القطر. تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (90) فقرة، وبعد تقديم الآراء والملاحظات التي أدت إلى إجراء التعديلات أصبح مجموعها (86) فقرة.

ب. **ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات الأداة (الاستبانة) بطريقة اختبار (Test - Retest) على عينة مؤلفة من 15/ عضو من أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعتين، ثم جرى إعادة تطبيق الاستبانة بعد مرور (15) يوماً، وجرى حساب الترابط بين درجات التطبيقين الأول والثاني بوساطة معامل الارتباط بيرسون. وقد بلغ (0.96) وهو معامل ارتباط عالٍ. كما تم حساب قيمة معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha - Cornpach، على عينة البحث في

التطبيق الثاني لها، وجاءت قيمة معامل الثبات (0.9). وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بجامعة حلب وتشرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين بكلية التربية في الجامعتين؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدمت النسب المئوية لكل بند من بنود المجالات المدروسة، واستخرجت المتوسطات الحسابية لها، ورتبت الإجابات تبعاً للمتوسط الحسابي لكل بند، ويشير الجدول (2) إلى هذه النتائج، ومن قراءته تبين الآتي:

■ **المتطلب الأول:** استبدال إدارة الكلية الوظائف التخصصية بفرق العمل: إن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (11.24%) كبيرة جداً، (17.78%) كبيرة، (33.54%) متوسطة، (24.15%) ضعيفة، (13.34%) ضعيفة جداً. وأن متوسط بنود هذا المجال جاء بواقع (2.89)، وجاءت عبارتا (امتلاك العاملين بالكلية مهارات متنوعة بالإضافة إلى التخصص، استبعاد العمل الروتيني والمكرر من خلال التركيز على العمل الحقيقي) بأعلى متوسط حسابي (2.98)، وهذا يظهر إدراك أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعتين لأهمية المهارات التي يمتلكها عضو الهيئة التعليمية، وإلى ضرورة التخلص من الروتين في العمل الإداري كأساس للتطوير وتحسين الأداء في الكلية، في حين جاءت عبارة (تشكيل كل فريق عمل من عدد من العاملين يمثلون الدوائر والأقسام المختلفة)، بأقل متوسط حسابي (2.81) وفي المرتبة الأخيرة.

جدول (2): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق متطلبات استبدال إدارة الكلية الوظائف التخصصية بفرق العمل في كلية التربية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1.	تركيز إدارة الكلية على فرق العمل بدلاً من الوظائف المتخصصة كلما أمكن.	14.4	16.9	31.9	22.9	14.4	2.94	1.25	متوسطة
2.	امتلاك العاملين بالكلية مهارات متنوعة بالإضافة إلى التخصص.	11.9	19.5	34.7	22.9	11	2.98	1.16	متوسطة
3.	قيام العاملين بمهام متعددة المجالات كلما أمكن.	11	20.3	23.7	32.2	12.7	2.85	1.21	متوسطة
4.	تنفيذ العمليات في الكلية بوساطة فرق عمل.	10.2	14.4	38.1	24.6	12.7	2.85	1.14	متوسطة
5.	تشكيل كل فريق عمل من عدد من العاملين يمثلون الدوائر والأقسام المختلفة.	11	14.4	33.1	27.1	14.4	2.81	1.19	متوسطة
6.	تشجيع إدارة الكلية العمل التعاوني من خلال فرق عمل.	11.9	14.4	34.7	28	11	2.88	1.16	متوسطة
7.	استبعاد العمل الروتيني والمكرر من خلال التركيز على العمل الحقيقي.	11.9	22	33.1	18.6	14.4	2.98	1.21	متوسطة

متوسطة	1.147	2.86	16.1	16.9	39	20.3	7.6	تجميع أعضاء فرق إنجاز العمل في موقع عمل واحد.
	2.89		13.34	24.15	33.54	17.78	11.24	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول

■ **المتطلب الثاني: تحويل إدارة الكلية الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:** إن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (15.93%) كبيرة جداً، (18.84%) كبيرة، (28.14%) متوسطة، (23.44%) ضعيفة، (13.64%) ضعيفة جداً. وأن متوسط عبارات هذا المجال جاء بواقع (3)، وجاءت عبارة (زيادة الإثراء الوظيفي لأعضاء فرق العمل بتعلم المزيد من المهارات) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.25)، وهذا يعني ضرورة التركيز على تدريب العاملين في كليات التربية لتطوير وزيادة مهاراتهم، لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تواجههم في أثناء عملهم، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة (قيام فريق العمل بأداء عمليات مركبة شاملة بدلاً من عمليات تخصصية مجزأة المتضمنة كتسجيل الطلبة واستخراج بطاقاتهم الجامعية وعمليات التدريس وإعداد الامتحانات) بأقل متوسط حسابي (2.81).

جدول (3): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق متطلب تحويل إدارة الكلية الوظائف

من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
9.	تحميل أعضاء فرق العمل مسؤولية إنجاز العملية بأكملها وليس جزءاً منها.	11.9	23.7	34.7	13.6	16.1	3.02	1.23	متوسطة
10.	تطوير أعضاء فرق العمل لمهاراتهم الفردية لضمان تطوير الأداء الكلي.	15.3	21.2	31.4	22	10.2	3.09	1.21	متوسطة
11.	مشاركة كل عضو في فرق العمل في وضع تصميم العمل الكلي.	19.5	15.3	28.8	22	14.4	3.03	1.32	متوسطة
12.	مشاركة كل عضو في فرق العمل في تنفيذ خطوات تصميم العمل.	21.2	14.4	34.7	21.2	8.5	3.19	1.23	متوسطة
13.	تركيز أداء أعضاء فرق العمل على العمل المنتج الذي يضيف قيمة حقيقية للعمل.	13.6	15.3	27.1	23.7	20.3	2.78	1.31	متوسطة
14.	قيام فرق العمل بأداء عمليات مركبة شاملة بدلاً من عمليات تخصصية مجزأة المتضمنة (تسجيل الطلبة واستخراج بطاقاتهم الجامعية وعمليات التدريس وإعداد الامتحانات)	7.6	10.2	32.2	33.1	16.9	2.58	1.12	متوسطة
15.	استبدال إدارة الكلية العمليات التخصصية المجزأة بالعمليات الشاملة المركبة.	16.1	24.6	22.9	23.7	12.7	3.08	1.28	متوسطة

متوسطة	1.3	2.97	14.4	27.1	21.2	22	15.3	16. اعتبار الإثراء الوظيفي سبباً للارتقاء في السلم الوظيفي وليس العكس.
متوسطة	1.31	3.25	9.3	24.6	20.3	22.9	22.9	17. زيادة الإثراء الوظيفي لأعضاء فرق العمل بتعلم المزيد من المهارات.
	3		13.64	23.44	28.14	18.84	15.93	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني

■ **المتطلب الثالث: تحويل إدارة الكلية قوانين الموظفين من التحكم بهم إلى تمكينهم:** إن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (8.9%) كبيرة جداً، (19.06%) كبيرة، (32.63%) متوسطة، (32.63%) ضعيفة، (26.3%) ضعيفة جداً. وقد جاء متوسط بنود عبارات هذا المجال بواقع (2.82)، وجاءت عبارة (توفير حرية اتخاذ القرارات التي تخص العاملين في فرق العمل) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.13)، وهذا يأتي من إدراك عينة البحث لأهمية اللامركزية في العمل الإداري، تفويض الصلاحيات للعاملين يمكنهم من أداء المهام الموكلة لهم بفاعلية.

جدول (4): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق متطلب تحويل إدارة الكلية قوانين الموظفين من التحكم بهم إلى تمكينهم ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
18.	إعطاء الفرصة للعاملين في فرق العمل بأن يضعوا قواعد فرقتهم بأنفسهم.	6.8	18.6	33.1	23.7	17.8	2.73	1.16
19.	توفير حرية اتخاذ القرارات التي تخص العاملين في فرق العمل.	15.3	20.3	32.2	26.3	5.9	3.13	1.14
20.	منح إدارة الكلية لفرق العمل الاستقلالية التامة.	11.9	26.3	28.8	22.9	10.2	3.07	1.18
21.	توفير حرية التوجيه الذاتي لأعضاء فرق العمل.	4.2	12.7	38.1	29.7	15.3	2.61	1.03
22.	التركيز على الرقابة الذاتية بدل الرقابة متعددة المستويات على العاملين.	5.9	12.7	24.6	25.4	31.4	2.36	1.22
23.	اهتمام وتشجيع العاملين الذين يتميزون بصفة المبادرة.	9.3	28	30.5	18.6	13.6	3.01	1.18
24.	إعطاء اهتماماً كافياً للعاملين الذين لديهم الدافعية لإرضاء المستفيدين.	11.9	16.1	30.5	25.4	16.1	2.82	1.23
25.	تضمن معايير التوظيف على اعتبارات شخصية المرشح وكفائته كالمبادرة والتحفيز الذاتي	5.9	17.8	43.2	19.5	13.6	2.83	1.07
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث	8.9	19.06	32.63	23.94	15.49		2.82

■ **المتطلب الرابع: تغيير إدارة الكلية التحضير للوظيفة من التدريب إلى التعليم:** إن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (9.67%) كبيرة جداً، (16.46%) كبيرة، (27.74%) متوسطة، (27.63%) ضعيفة، (18.49%) ضعيفة جداً. وأن متوسط بنود هذا المجال جاء بواقع (2.71)، وجاءت عبارة (التركيز على أسلوب تعليم العاملين بالإضافة لتدريبهم وتعويدهم على أداء العمل) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.03). في حين جاءت عبارة (تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة باستمرار) بأقل متوسط حسابي (2.6) وفي المرتبة الأخيرة.

جدول (5): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق متطلب تغيير إدارة الكلية التحضير

للوظيفة من التدريب إلى التعليم ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
26.	التركيز على أسلوب تعليم العاملين بالإضافة لتدريبهم وتعويدهم على أداء العمل.	11	25.4	29.7	22.9	11	3.03	1.17	متوسطة
27.	تشجيع إدارة الكلية العاملين القادرين على الإبداع والابتكار.	11	17.8	24.6	29.7	16.9	2.76	1.25	متوسطة
28.	توظيف العاملين الذين يتميزون بقدرتهم على ابتكار مهام ووظائف جديدة.	9.3	12.7	33.1	22.9	22	2.64	1.22	متوسطة
29.	إعطاء الأولوية في التوظيف للمتعلمين وليس للمدربين على أداء المهام.	11	13.6	25.4	31.4	18.6	2.67	1.24	متوسطة
30.	التركيز على الهدف من أداء المهمة بدل من التركيز على طريقة الأداء.	7.6	18.6	26.3	25.4	22	2.64	1.23	متوسطة
31.	تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة باستمرار.	9.3	10.2	30.5	31.4	18.6	2.6	1.18	متوسطة
32.	احتواء خطط الكلية على برامج التعليم المستمر للموظفين.	8.5	16.9	24.6	29.7	20.3	2.64	1.22	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع		9.67	16.46	27.74	27.63	18.49		2.71	

■ **المتطلب الخامس: تحويل إدارة الكلية التركيز على مقاييس الأداء من الأنشطة إلى النتائج:** إن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (10.09%) كبيرة جداً، (16.09%) كبيرة، (31.17%) متوسطة، (27.68%) ضعيفة، (15%) ضعيفة جداً. و جاء متوسط بنود العبارات الواردة ضمنه (2.79)، وجاءت عبارة (الاعتماد في الحكم على الموظف بالجديد الذي يبتكره وليس بالاعتماد على أنشطته الروتينية التي يؤديها) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.97). وقد أتت عبارة (استبدال معيار الجهد المبذول بالنتائج المحققة للحكم على كفاءة الموظف) وفي المرتبة الأخيرة، وبأقل متوسط (2.62).

جدول(6): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق مطلب تحويل إدارة

الكلية التركيز على مقاييس الأداء من الأنشطة إلى النتائج ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
33.	استبدال معيار الجهد المبذول بالنتائج المحققة للحكم على كفاءة الموظف.	8.5	11	32.2	30.5	17.8	2.62	1.15
34.	استبعاد نظام المكافآت القائم على الأقدمية في العمل.	8.5	11	31.4	33.9	15.3	2.64	1.13
35.	تبني نظام مكافآت قائم على مستويات تحقيق الهدف المطلوب.	5.9	17.8	28.8	32.2	15.3	2.67	1.12
36.	ارتكاز نظم المكافآت على جودة العمليات المنفذة.	8.5	16.1	24.6	34.7	16.1	2.66	1.18
37.	الاستعانة بأراء المستفيدين من الخدمات كالطلاب للحكم على جودة أداء العاملين.	8.5	19.5	28.8	28	15.3	2.78	1.18
38.	استعمال رضى المستفيدين كأحد المعايير لتحديد مكافآت العاملين.	11	16.1	34.7	24.6	13.6	2.86	1.18
39.	الاعتماد في الحكم على الموظف بالجديد الذي يبتكره وليس بالاعتماد على أنشطته الروتينية التي يؤديها	12.7	18.6	33.1	23.7	11.9	2.97	1.19
40.	صرف المكافآت للعاملين بناء على كم وجودة العمل المنتج.	11.9	18.6	38.1	16.1	15.3	2.96	1.2
41.	تعزيز نواحي الإبداع عند الموظفين وتفعيلها أثناء الأداء.	15.3	16.1	28.8	25.4	14.4	2.92	1.27
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس		10.09	16.09	31.17	27.68	15	2.79	

■ **المتطلب السادس: تغيير إدارة الكلية لمعايير التقدم من الأداء إلى القدرة:** إن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (10.36%) كبيرة جداً، (16.02%) كبيرة، (25.43%) متوسطة، (20.76%) ضعيفة، (27.46%) ضعيفة جداً. وقد جاء المتوسط الحسابي لهذا المجال بواقع (2.61)، وجاءت عبارة (تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم من خلال التفريق بين المكافأة وبين الترقي الوظيفي) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.95). أما عبارة (مكافأة العاملين مادياً مقابل أدائهم المتميز الذين يقومون به) فقد أتت في المرتبة الأخيرة، وبأقل متوسط (2.63).

جدول (7): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق متطلب تغيير إدارة الكلية لمعايير التقدم من الأداء إلى القدرة ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
42.	توضيح الفرق للعاملين بين المكافآت والحوافز وبين الترتي الوظيفي.	7.6	16.9	27.1	26.3	22	2.62	1.22	متوسطة
43.	الفصل بين المكافآت والحوافز وبين الترتي الوظيفي للعاملين.	10.2	21.2	20.3	19.5	28.8	2.64	1.36	متوسطة
44.	الترتي الوظيفي للعاملين الذين لديهم قدرات متميزة تؤهلهم لشغل مناصب أعلى.	11	26.3	24.6	16.9	21.2	2.89	1.31	متوسطة
45.	وضوح معايير المكافآت والحوافز للعاملين بالكلية.	13.6	10.2	31.4	16.1	28.8	2.64	1.36	متوسطة
46.	تناسب الوظائف المشغولة مع قدرات شاغليها.	11.9	16.1	22	15.3	34.7	2.55	1.41	متوسطة
47.	قيام العاملين بتنمية قدراتهم وتطويرها باستمرار.	8.5	15.3	24.6	22	29.7	2.51	1.29	متوسطة
48.	ربط الترتي الوظيفي للعامل باكتساب المفاهيم والمهارات الحديثة.	8.5	16.1	22.9	22.9	29.7	2.51	1.3	متوسطة
49.	اعتبار الترقية تغيير في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.	11.9	9.3	21.2	25.4	32.2	2.43	1.34	متوسطة
50.	مكافأة العاملين مادياً مقابل أدائهم المتميز الذين يقومون به.	8.5	11.9	21.2	24.6	33.9	2.36	1.29	متوسطة
51.	تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم من خلال التفريق بين المكافأة وبين الترتي الوظيفي.	11.9	16.9	39	18.6	13.6	2.95	1.18	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال السادس	10.36	16.02	25.43	20.76	27.46		2.61	

■ **المتطلب السابع:** تحويل إدارة الكلية لقيم الثقافة التنظيمية من إرضاء الرئيس إلى إرضاء المستفيد: إن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (4.55%) كبيرة جداً، (20.24%) كبيرة، (32.64%) متوسطة، (25.21%) ضعيفة، (2.92%) ضعيفة جداً. وقد جاء متوسط بنود العبارات الواردة ضمنه بواقع (2.69)، وجاءت عبارة (تحديد إدارة الكلية للعاملين بوضوح أن هدفها هو إرضاء المستفيدين) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.06). وجاءت عبارة (تمثل إدارة الكلية نموذجاً يقّندي به بقيم العاملين في الحصول على رضى المستفيد) بأقل متوسط حسابي (2.44) وفي المرتبة الأخيرة.

جدول (8): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق متطلب تحويل إدارة الكلية

لقيم الثقافة التنظيمية من إرضاء الرئيس إلى إرضاء المستفيد ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
52.	تحدد إدارة الكلية للعاملين بوضوح أن هدفها هو إرضاء المستفيدين.	10.2	28	28.8	23.7	9.3	3.06	1.14
53.	استبدال تركيز العاملين على رضى المسؤولين بتركيزهم على رضى المستفيد.	5.1	16.9	41.5	21.2	15.3	2.75	1.07
54.	ربط مكافآت العاملين برضى المستفيدين.	0.8	19.5	33.9	24.6	21.2	2.54	1.06
55.	تمثل إدارة الكلية نموذجاً يقتدي به بقيم العاملين في الحصول على رضى المستفيد.	1.7	19.5	26.3	26.3	26.3	2.44	1.13
56.	اتفاق مفاهيم إدارة الكلية مع مواقفها من رضى المستفيد.	4.2	17.8	37.3	26.3	14.4	2.71	1.06
57.	الأخذ برضى المستفيد كمعيار لأداء الكلية عموماً.	5.1	19.5	30.5	27.1	17.8	2.67	1.13
58.	توظيف الكلية لآراء المستفيدين لصالح تحسين الأداء.	3.4	21.2	31.4	25.4	18.6	2.65	1.11
59.	تخصيص وقت كافي للتواصل مع المستفيدين لسماع اقتراحاتهم وشكاويهم.	5.9	19.5	31.4	27.1	16.1	2.72	1.13
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال السابع	4.55	20.24	32.64	25.21	17.48		2.69

المتطلب الثامن: تحويل إدارة الكلية للمشرفين من مجرد مشرفين إلى موجهين: إن متوسط النسب لعبارات

هذا المجال هي (5.61%) كبيرة جداً، (21.81%) كبيرة، (30.74%) متوسطة، (27.14%) ضعيفة، (14.74%) ضعيفة جداً. وقد جاء متوسط بنود عبارات هذا المجال (2.77)، وقد أتت عبارة (الاهتمام بتوظيف التقنيات الحديثة لتحسين الأداء) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.15). وأتت عبارة (إعطاء الحرية للعاملين بتصميم العمل والرقابة على تنفيذه) في المرتبة الأخيرة، وبأقل متوسط (2.58).

جدول (9): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق متطلب تحويل إدارة الكلية

للمشرفين من مجرد مشرفين إلى موجهين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
60.	تبنى إدارة الكلية الخطط الكفيلة بإثراء مهارات العاملين وقدراتهم.	5.9	20.3	29.7	27.1	16.9	2.71	1.15
61.	إعطاء الحرية للعاملين بتصميم العمل والرقابة على تنفيذه.	2.5	19.5	28.8	31.4	17.8	2.58	1.07
62.	تقديم الاستشارات للعاملين عند حاجتهم لذلك.	5.1	19.5	32.2	29.7	13.6	2.73	1.08

متوسطة	1.12	2.84	10.2	32.2	29.7	19.5	8.5	استبدال الدور الرقابي بالدور التوجيهي المساند للعاملين.	63.
متوسطة	1.04	2.74	11.9	31.4	31.4	22	3.4	توضيح الفرق للعاملين بين مهارات العمل والوظيفي والكفاءة الإدارية.	64.
متوسطة	1.12	2.63	17.8	28	33.9	14.4	5.9	إظهار درجة عالية من التعاون عند التعامل مع الآخرين.	65.
متوسطة	1.21	2.75	19.5	25.4	21.2	28.8	5.1	توفير الموارد اللازمة لتنمية العاملين مهنيًا.	66.
متوسطة	1.08	3.15	10.2	11.9	39	30.5	8.5	الاهتمام بتوظيف التقنيات الحديثة لتحسين الأداء.	67.
	2.77		14.74	27.14	30.74	21.81	5.61	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثامن	

■ **المتطلب التاسع: التغيير من المنظمات الهرمية إلى الأفقية:** إن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (7.51%) كبيرة جداً، (22.79%) كبيرة، (31.79%) متوسطة، (20.54%) ضعيفة، (17.36%) ضعيفة جداً. وإن متوسط بنود هذا المجال جاء (2.83)، وأنت عبارة (استخدام الضوابط الرقابية على أساس جدواها المفيدة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.97). وجاءت عبارة (استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية بالأفقية) في المرتبة الأخيرة، وبأقل متوسط (2.67).

جدول (10): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق متطلب التغيير من المنظمات الهرمية إلى الأفقية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
68.	استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية بالأفقية.	7.6	11.9	39	22.9	18.6	2.67	1.14	متوسطة
69.	دعم اتصالات العاملين الداخلية والخارجية المتعلقة بالعمل.	10.2	23.7	26.3	25.4	14.4	2.90	1.22	متوسطة
70.	إعطاء صلاحيات واسعة لفرق العمل لاتخاذ القرار.	8.5	20.3	23.7	25.4	22	2.68	1.26	متوسطة
71.	تنظيم العمل على أساس العمليات الكاملة وفرق العمل.	9.3	26.3	29.7	20.3	14.4	2.96	1.19	متوسطة
72.	توفير التقنيات الحديثة الملائمة لتعزيز اتصالات العاملين.	3.4	28	33.9	18.6	16.1	2.84	1.12	متوسطة
73.	التقليل من المستويات الإدارية لتسهيل التنسيق بين أجزاء العمل.	4.2	28	31.4	15.3	21.2	2.79	1.19	متوسطة
74.	إعطاء الفرصة لفرق العمل لحل المشكلات المتعددة حسبما تراه مناسباً.	5.9	26.3	28.8	19.5	19.5	2.80	1.2	متوسطة
75.	استخدام الضوابط الرقابية على أساس جدواها المفيدة.	11	17.8	41.5	16.9	12.7	2.97	1.14	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال التاسع	7.51	22.79	31.79	20.54	17.36		2.83	

■ **المتطلب العاشر: تحويل الهيئة الإدارية من منفذين إلى قياديين:** إن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (7.39%) كبيرة جداً، (24.73%) كبيرة، (33.35%) متوسطة، (21.96%) ضعيفة، (12.56%) ضعيفة جداً. وجاء متوسط بنود العبارات الواردة ضمنه بواقع (2.93) وجاءت عبارة (يتولى مدبرو الفرق التوجيه والتدريب لأعضاء فرق العمل) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.53)، وجاءت عبارة (تحديد طبيعة العمليات الإدارية لنوع الوظائف والهيكل التنظيمية في الكلية، مساهمة الهيكل التنظيمية في تحديد طرق تقويم أداء العاملين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.69).

جدول(11): إجابات عينة البحث حول إمكانية تطبيق متطلب تحويل

الهيئة الإدارية من منفذين إلى قياديين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي

الرقم	العبارات	النسبة المئوية لإمكانية التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
.76	تتولى إدارة الكلية مسؤولية أداء العمليات المعاد هندستها دون رقابة مباشرة على المنفذين للعملية.	5.9	28	28	18.6	19.5	2.82	1.21	متوسطة
.77	يتولى مدبرو الفرق التوجيه والتدريب لأعضاء فرق العمل.	14.4	44.1	23.7	15.3	2.5	3.53	1	متوسطة
.78	التأكد بأن العمليات يتم تصميمها بطريقة تمكن العاملين من تنفيذها.	10.2	21.2	39	16.9	12.7	2.99	1.14	متوسطة
.79	مشاركة إدارة الكلية العاملين في بناء خطط العمل.	0.8	26.3	36.4	24.6	11.9	2.80	0.99	متوسطة
.80	تحديد طبيعة العمليات الإدارية لنوع الوظائف والهيكل التنظيمية في الكلية.	3.4	21.2	32.2	28	15.3	2.69	1.07	متوسطة
.81	تحديد الهيكل التنظيمية لنوع النظم الإدارية ومقاييس الأداء بالكلية.	7.6	23.7	28	28	12.7	2.86	1.15	متوسطة
.82	تحفيز نظم مقاييس الأداء لدافعية العاملين للإنجاز.	4.2	30.5	34.7	17.8	12.7	2.96	1.08	متوسطة
.83	تحديد نوع العمل لطبيعة وظائف العاملين وتنظيمها.	12.7	20.3	33.9	21.2	11.9	3.01	1.19	متوسطة
.84	مساهمة الهيكل التنظيمية في تحديد طرق تقويم أداء العاملين.	5.1	16.9	33.9	29.7	14.4	2.69	1.08	متوسطة
.85	تحديد الهيكل التنظيمية للطريقة التي يتم بها مكافأة العاملين.	6.8	20.3	35.6	24.6	12.7	2.84	1.1	متوسطة
.86	تحديد مقاييس الأداء تبعاً لقيم ومعتقدات العاملين المحددة وفقاً لطبيعة العمليات الإدارية.	10.2	19.5	41.5	16.9	11.9	2.99	1.12	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال العاشر		7.39	24.73	33.35	21.96	12.56	2.93		
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمتطلبات العشرة		9.13	19.38	30.72	24.25	16.56	2.8		

ومن الجدول السابق ذكره يتبين أن متوسط النسب لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية ككل بلغ (9.13%) كبيرة جداً، (19.38%) كبيرة، (30.72%) متوسطة، (24.25%) ضعيفة، (16.56%) ضعيفة جداً. وأن متوسط المتطلبات ككل جاء بواقع (2.8) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن كل مجال لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية قد وقعت إمكانية تطبيقه ضمن الدرجة المتوسطة. وعند مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، يتبين أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (العتيبي، 2001) التي أظهرت نتائجها أهمية تطبيق منهج متكامل لإعادة هندسة العمليات، وضرورة وضع معايير للتقييم قبل القيام بعملية التطوير. ودراسة (Ahadi, 2004) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. ودراسة (Ewell, 2004) التي أكدت وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية. وأكدت دراسة كل من (Attaran, 2004)، و(كريمين، 2006)، و(المعايطه، 2007)، و(الصابري، 2007)، (الحارثي، 2007)، و(Ahmad, Francis, Zairi, 2007) على تبني إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، والحاجة إلى إعادة الهيكلة والتنظيم.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية في إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية تعزى لمتغير (الجامعة)؟.

للتحقق من صحة عدم وجود فروق دالة بين إجابات أفراد عينة البحث في كل من كلية التربية بجامعة حلب وتشرين حول إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتهم، أجريت المقارنة باستخدام اختبار (T- Test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت النتائج في الجدول (12). ومن قراءته وعند مقارنة قيمة p مع مستوى الدلالة 0.05 يتبين أن الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات العيّنيتين في الجامعتين هي فروق دالة وجوهريّة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (-2.733)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى دلالتها جاء بأقل من (0.05) وعند درجات حرية (116)، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة جامعة تشرين، وتفسر النتيجة بالرغبة القوية لأعضاء الهيئة التعليمية العاملين في كلية التربية بجامعة تشرين بضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتهم، نظراً لحاجتهم الماسة للتطوير، حيث يرون أنه من خلال تطبيقها ستكون طريقاً لتحسين الممارسات الإدارية لدى إدارتهم، ولإحداث تغيير جوهري في أداء العمل لدى كليتهم.

جدول (12): المتوسط الحسابي وقيمة (t) لمتطلبات تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية تبعاً لمتغير الجامعة

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة		المجال
	أعلى	أدنى					حلب	تشرين	
دال *	-	-	0.007	-2.733	39.86	233.54	76	حلب	متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية
	6.006	37.63			44.41	255.36	42	تشرين	

* عند مستوى دلالة 0.01، قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (116) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58.

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية في إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟. للتحقق من عدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المرتبة العلمية بين إجابات العينة من أعضاء الهيئة التعليمية حول إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، استُخدم تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج على النحو المدرج في الجدول (13). ومن قراءته يتبين وجود فروق دالة وجوهرية لإمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث بلغت قيمة ($F=2.517$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى دلالتها أصغر من 0.05.

جدول (13): تحليل التباين (ANOVA) لمتطلبات تطبيق متطلبات إعادة هندسة

العمليات الإدارية في كلية التربية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	21501.279	5	4300.256	2.517	0.034	دال *
	داخل المجموعات	191351.737	112	1708.498			
	المجموع	212853.017	117				

* عند مستوى دلالة 0.05، قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (5، 112) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.3.

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق تبعاً للمرتبة العلمية استخدم اختبار أقل فروق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (14). الذي بيّن أن مصدر هذا الفرق كان بين درجات تقدير إجابات أفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية بمرتبة أستاذ ومرتبة قائم بالأعمال لصالح أستاذ وبين مرتبة أستاذ ومحاضر لصالح مرتبة أستاذ، بدلالة المتوسطات الحسابية، وتفسر النتيجة بأنه كلما ازدادت المرتبة العلمية لعضو الهيئة التعليمية ازداد تقديره لإمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية، حيث إن المرتبة الأكاديمية التي حاز عليها عضو الهيئة التعليمية تعدّ عاملاً مؤثراً في عملية إمكانية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول (14): نتائج اختبار (LSD) للفروق في متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً للمرتبة العلمية

المجال	(I) المرتبة العلمية	(J) المرتبة العلمية	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية	أستاذ	أستاذ مساعد	36.467	21.345	0.090	-5.83	78.76
		مدرس	36.967(*)	15.881	0.022	5.50	68.43
		معيد	26.833	15.093	0.078	-3.07	56.74
		قائم بالأعمال	51.343(*)	15.657	0.001	20.32	82.37
	أستاذ مساعد	محاضر	41.014(*)	15.227	0.008	10.84	71.19
		أستاذ	-36.467	21.345	0.090	-78.76	5.83
		مدرس	0.5	19.134	0.979	-37.41	38.41

26.99	-46.26	0.603	18.485	-9.633	معيد		
52.42	-22.67	0.434	18.948	14.877	قائم بالأعمال		
41.39	-32.30	0.807	18.595	4.548	محاضر		
-5.50	-68.43	0.022	15.881	-36.967(*)	أستاذ	مدرس	
37.41	-38.41	0.979	19.134	-0.5	أستاذ مساعد		
13.17	-33.44	0.391	11.760	-10.133	معيد		
39.10	-10.34	0.252	12.476	14.377	قائم بالأعمال		
27.69	-19.59	0.735	11.932	4.048	محاضر		
3.07	-56.74	0.078	15.093	-26.833	أستاذ	معيد	
46.26	-26.99	0.603	18.485	9.633	أستاذ مساعد		
33.44	-13.17	0.391	11.760	10.133	مدرس		
47.21	1.81	0.035	11.456	24.510(*)	قائم بالأعمال		
35.70	-7.34	0.194	10.861	14.181	محاضر		
-20.32	-82.37	0.001	15.657	-51.343(*)	أستاذ	قائم بالأعمال	
22.67	-52.42	0.434	18.948	-14.877	أستاذ مساعد		
10.34	-39.10	0.252	12.476	-14.377	مدرس		
-1.81	-47.21	0.035	11.456	-24.510(*)	معيد		
12.72	-33.38	0.376	11.632	-10.329	محاضر		
-10.84	-71.19	0.008	15.227	-41.014(*)	أستاذ	محاضر	
32.30	-41.39	0.807	18.595	-4.548	أستاذ مساعد		
19.59	-27.69	0.735	11.932	-4.048	مدرس		
7.34	-35.70	0.194	10.861	-14.181	معيد		
33.38	-12.72	0.376	11.632	10.329	قائم بالأعمال		

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية بين آراء أعضاء الهيئة التعليمية في إمكانية تطبيق متطلبات

إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشيرين تعزى لمتغير (الخبرة الوظيفية)؟.

للإجابة على السؤال الرابع، وللكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية بين إجابات أعضاء الهيئة التعليمية حول إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية تبعاً لمستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو المدرج في الجدول (15). والذي يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمستوى الخبرة حول إمكانية تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية ككل، ويعزى ذلك إلى أن تقديرات أفراد عينة البحث بغض النظر عن مستوى خبرتهم تتفق مع النتائج التي تم التوصل إليها، ولا توجد اختلافات حول إمكانية تطبيقها بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك تشابه العوامل التي تخضع لها الكليتان سواء كانت عوامل اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية أو سياسية فأعضاء الهيئة التعليمية ينفذون سياسة كلية التربية المرسومة من قبل وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية التي تهدف إلى تطوير وتحديث التعليم العالي، والتي تتجاهل أحياناً متطلبات كليات التربية، أي أن متطلبات تطبيقها مرتبط

بتطوير العمليات الإدارية في وزارة التعليم العالي التي تخضع هذه الكليات. فمدة العمل في المؤسسة التربوية (الخبرة) لم تكن عاملاً مؤثراً في إمكانية تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في كليتهم.

جدول (15): تحليل التباين (ANOVA) لمتطلبات تطبيق متطلبات إعادة هندسة

العمليات الإدارية في كلية التربية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	5986.612	2	2993.306	1.664	0.194	غير دال
	داخل المجموعات	206866.405	115	1798.838			
	المجموع	212853.017	117				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (5، 112) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.3.

الاستنتاجات والتوصيات:

تناول البحث آراء عيّنيتين من أعضاء الهيئة التعليمية في كليتي التربية بجامعة حلب وتشرين، وتوصل إلى نتائج مهمة تسهم إسهاماً حقيقياً فعلياً في تطوير أداء كلية التربية في الجامعتين. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها قُدمت المقترحات والتوصيات الآتية:

1. ضرورة تطوير أداء العاملين في كليات التربية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتركيز في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير على مبدأ المؤسسية والمشاركة من قبل العاملين في الكلية.
2. تطوير تكنولوجيا المعلومات في كليات التربية بجامعات القطر وتدريب العاملين فيها وتمكينهم من كيفية استخدامها.
3. إعداد البرامج التدريبية للعمليات الإدارية بتفاصيلها الدقيقة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية بحيث يكون العاملون ملمين بكافة التفاصيل الخاصة بهذه المنهجية، والتي تُبنى عليها اتخاذ القرارات دون تخوف.
4. تعميق مفهوم التطوير الإداري ومتطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية بجامعات القطر لتسهيل تطبيقه، بغية تحسين مستوى الأداء لزيادة معرفة العاملين بأهمية استخدام التقنيات المتطورة في العمل.
5. وضع الخطط والبرامج وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية بجامعات القطر وتوظيف الخبرات العملية للإسهام في عملية التطوير ورفع كفاءة الأداء، والعمل على توفير الخبراء المختصين بمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل العمل على تخفيض تكاليف العمل المباشرة وغير المباشرة مما يحقق وفراً اقتصادياً لكليات التربية في جامعات القطر.
6. إجراء بحث مشابه عن آراء الإداريين العاملين في كليات التربية في جامعات القطر حول أهمية متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية، ومقارنتها بنتائج البحث الحالي الذي يعبر عن آراء أعضاء الهيئة التعليمية.
7. وضع نموذج لتقويم أداء العاملين في كليات التربية في إطار تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

8. إجراء دراسات عملية ميدانية مقارنة بين تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبين المداخل التطويرية الأخرى على عدد من العمليات الإدارية في كليات التربية.
9. إجراء دراسات عملية تطبيقية لتطوير العمليات الإدارية في كليات التربية، اختصاراً للجهد والوقت.

المراجع:

1. البحيري، السيد ومحمود، صبري - اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب، 2009، 456.
2. الحارثي، سعاد- خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي باتّباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2007، 382.
3. حسن، راوية - إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2004، 322.
4. الحسناوي، سالم- الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق. القادسية للعلوم الإدارية، م8، ع4، 2006، 127-141.
5. حسين، سلامة عبد العظيم- ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007، 320.
6. الديحاني، سلطان غالب - الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم: رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، الكويت: كلية التربية الأساسية، 2009، 1 - 29.
7. رشيد، مازن - إدارة الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2001، 1198.
8. روبنسون، دانا جاينس - التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج. تعريب إصدارات بيمك، الإشراف العلمي: عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، 2000، 98.
9. زاهر، بسام - السياسات الإدارية. جامعة تشريين: منشورات جامعة تشريين، كلية الاقتصاد، 2008، 390.
10. زاهر، بسام- مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. كلية التجارة، 2002، 206.
11. الصابري، يوسف- دور وحدات التنمية الإدارية في عملية التطوير الإداري. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م12، (1)، 2007، 285 - 315.
12. الطنجي، سالم - أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية، الأردن، 2008، 169.
13. العتيبي، عالية محمد - تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جدة: كلية التربية للبنات، 2001، 1 - 16.
14. العجمي، محمد حسنين - استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، 376.
15. علي، عيسى - التربية المقارنة. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، 2006 - 2007، 487.

16. عيد، سيد - التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة" للفترة الواقعة بين 17 - 21 شباط/ 2008. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2008، 1 - 42.
17. قوي، بوحنية - إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة. مجلة الباحث، ع (5)، 2007، 137 - 145.
18. الكريمين، هاني أحمد - تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، 2006، 174.
19. محجوب، بسمان فيصل - إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، 192.
20. مرزوق، ابتسام - فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2006، 168.
21. مرسي، جمال الدين - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2003، 562.
22. مصطفى، يوسف عبد المعطي - الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي، 2005، 625.
23. المعاينة، رقية عدنان - الأرجونوميكا: هندسة البشر. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، 150.
24. نجم، نجم - إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة. الرياض: مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2001، 464.
25. هامر، مايكل وشامبي، جيمس. إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة: الشركة العربية للإعلام شعاع، القاهرة، 1995، 196.
26. وزارة التعليم العالي في ج. ع. س - قانون تنظيم الجامعات /رقم6/ تاريخ 2006/1/4. دمشق: وزارة التعليم العالي، 2006، 1 - 30.
27. AHADI, H. R- *An Examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology*. Information Resources Management. J, V17, N4,2004, 110 - 118.
28. ATTARAN, M.- *Exploring the Relationship Between Information Technology and Business Process Reengineering*. Information and Management Journal, V. 41, N.5,2004, 585 - 597.
29. BERTSVHEK, I AND KAISER, U- *Productivity effects of organizational change: micro econometric evidence*. Manage Sci, 50 (3), 2004, 394 - 404.
30. CHEN, VICKI AND GOEL, SANJAY- *Integrating the global enterprise using Six Sigma: Business process reengineering at General Electric Wind Energy*. Int. J. Production Economics, 113, 2008, 914 - 927.
31. CHENG, MIN-YUAN AND TSAI, HSING-CHIH AND LAI, YUN-YAN- *Construction Management Process Reengineering Performance Measurements*. Automation in Construction, 18, 2009,183-193.
32. CHIPLUNKAR, C, AND DESHMUKH, S.G AND CHATTOPADHYAY, R- *Application of Principles of Event Related Open Systems to Business process Reengineering*. Computer & Industrial Engineering, V45, Issue 3, 2003, 347-374.
33. CROWE, T.J. AND FONG, P. M. & BAUMAN, A. & ZAZAS -CASTRO, L- *Quantitative risk level estimation of business process reengineering efforts*. Business Process Management J, 8 (5), 2002, 490 - 511.

34. DE BRUYN, B, GELDERS, L- *From TQM to BPR: Two case studies in personnel administration*. International Journal of Production Economics, 50 (2–3), 1997, 169–181.
35. DETTMANN, P. E- *Administrators, Faculty, and Staff/Support Staff's Perceptions of MBNQA Educational Criteria Implementation at the University of Wisconsin Stout*. Doctorate Dissertation, Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in, partial fulfilment, 2004,179.
36. EWELL, P. L- *The relationship between organizational culture and perceived business process reengineering outcomes: An empirical study*. Nova South-eastern University, DAI-A 65/10, 2004, 3899.
37. FITZGERALD, B. AND MURPHY, C- *Business process reengineering: Putting theory into practice*. INFOR, 34 (1), 1996, 3–13.
38. FRANCIS, AHMAD AND ZAIRI, ARTHUR, MOHAMED- *Business process reengineering: critical success factors in higher education*. Business Process Management Journal. Bradford. V13, Iss.3, , 2007,451.
39. HAMMER, M - *Deep change: How operational innovation can transform your company*. Harvard Business Rev; 82 (4), 2004, 84 – 93.
40. HAMMER, M. -*Beyond reengineering: How the process cantered organization is changing our work and our lives*. Harper Collins, New York, 1996, 396.
41. HUNG, RICHARD. Y. Y - *Business Process Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study*. Total Quality Management, V17, No1, 2006, 21–40.
42. IRANI, Z. AND SHARP, J.M. & RACE, P.- *A case experience of new product introduction within a once traditional subcontract manufacturing environment*. Production and Inventory Management J, 38 (2), 1997, 47–51.
43. NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY- *Malcolm Baldrige National Quality Award: Criteria for Performance Excellence*. Baldrige National Quality Program, NIST, 2007, 156.
44. OZCELIK, YASIN- *IT-enabled reengineering: productivity impacts*. Encyclo Inform Commune T.(2), 2008, 498–502.
45. SILVER, E -*Process management instead of operations management!* Manuf Service Operat M., 6(4), 2004, 273 –279.
46. SUTAN, WIRAPUTRA AND TSAI, MING-HSIU AND CHENG, MIN-YUAN- *Benchmarking-based process reengineering for construction management*. Automation in Construction, 18, 2009, 605 – 623.
47. WANG, T.W- *From general system theory to Total Quality Management*. Journal of American Academy of Business, 4(1/2), 2004, 394 – 400.
48. ZEHIR, CEMAL AND SADIKOGLU, ESIN- *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms*. Int. J. Production Economics, 127, 2010, 13–26.