

ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة

د. نايفة علي *

الملخص

يهدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين، وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التعليمية، والتعرف إلى الفروق في درجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً للمتغيرات الآتية (الكلية، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة مؤلفة من (94) فقرة موزعة إلى سبعة مجالات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقويم، الرقابة، التطبيق، اتخاذ القرار). طبقت الاستبانة على عينة مؤلفة من (380) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2011 - 2012. خللت نتائج الاستبانة باستخدام برنامج الـ "SPSS" للوصول إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث، وقد استخدمت النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعادلة كرونباخ ألفا، ومعامل سبيرمان براون، و (T-Test)، و (ANOVA One Way)، و (Schaffee).

أظهرت النتائج أن درجة استخدام كل مجال من مجالات العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، حصل على تقدير منخفض بحسب آراء أفراد عينة البحث. كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة. بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الكلية التي يعمل فيها لصالح الكليات العلمية، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع العمل لصالح العمل الإداري، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل الأعلى. كما قدم البحث مقترحات منها تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في جامعة تشرين، وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في جامعة تشرين من إداريين وأكاديميين. كلمات مفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية.

* مدرسة - قسم التربية المقارنة - كلية التربية الثانية - جامعة تشرين ، سورية.

1- مقدمة:

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من المتغيرات والتحديات المستمرة سواء أكانت منظمات صناعية أم خدمية، ونتيجة لذلك حدثت قفزات هائلة من التقدم الذي انعكست آثاره على الكثير من الأعمال والخدمات المقدمة.

لذلك فإن نجاح واستمرارية أية منظمة في تحقيق أهدافها، يعتمد على عدة عناصر من أهمها الوقوف على مدى قدرتها على مواكبة هذه التطورات والتغيرات، أي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها بشكل مستمر، 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 هذه المفاهيم الإدارة بالأهداف، الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، و 6 سيغما (Sigma 6).

لقد ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في أمريكا خلال الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي في القطاع الخاص أولاً، ولاحقاً في القطاع العام (Parys & Thijs, 2003, 3). ويعود فضل مبادرات إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع التعليم إلى الدراسات التي قام بها الباحثون في هذا المجال، كدراسة كل من (Fisher, 2001)، و (Davis and Mehta, 1997)، و (Walker and Black, 2000)، التي أظهرت وجود ثلاثة دوافع لتبني هذه المبادرات وهي (إرضاء المستفيدين، تحقيق الكفاية، والمرونة)، على اعتبار أنها متغيرات تؤثر في التنظيم الإداري للمؤسسة التربوية بشكل مباشر أو في أداء الأفراد بشكل غير مباشر.

ويعدُّ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، وزيادة رضا العملاء (القيوي، 2000، 343).

ويرى ساتن (Sutan) أنَّ "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)، هو تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء

في مجالات السرعة، والتكلفة، والجودة (Ozcelik, 2010, 7). في حين يرى (عبابنة، 2010، 4) أن مدخل إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي هو "إعادة تكييف جذرية لإحدى العمليات التي تتم فيها بما يتناسب والأهداف المعلنة لهذه العملية، وبما يحقق للمؤسسة التوافق الكامل مع المتغيرات المحلية والعالمية، وتوقعات أصحاب المصالح من المؤسسة نفسها".

وانطلاقاً مما سبق يرى الباحث أهمية الكشف عن ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين من خلال تبني أساليب ومناهج علمية أكثر فاعلية وقادرة على حلّ المشكلات، وتقود إلى التحسين والتطوير المستمرين توصلاً إلى تحقيق الجودة والكفاءة.

2. مشكلة البحث

أصبحت كفاية العمليات الإدارية تثير قلقاً كبيراً للكثير من المؤسسات خلال العقود الأخيرة خاصة المؤسسات التعليمية، وتبعاً لذلك طورت العديد من الطرائق والأدوات لتحسين وتطوير العمليات التنظيمية (Chan & Spedding, 2003, 674).

ويشير التل إلى أن التعليم العالي يعاني من التصلب والجمود والشكلية في هيكله وبناءه التنظيمية وبرامجه ومناهجه المعتمدة، وانعدام المواءمة بين نواتج التعليم واحتياجات خطط التنمية، واختلال التوازن بين النمو الكمي ونوعية التعليم وجودته. وقد تجلت هذه الظاهرة لدى المقارنة بين المهارات التي يكتسبها الخريجون ومتطلبات سوق العمل، وكذلك عدم التنسيق بين سياسات التدريب والتعليم وبين حاجات سوق العمل في المؤسسات العامة (طويقات، 2009، 161).

تعدّ الجامعة مؤسسة أكاديمية، وهي بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية التي تتبعها، وقد شهدت جامعة تشرين تطوراً ملموساً خلال السنوات العشر الأخيرة على كافة المستويات سواء من حيث نوعية وجودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها، أم من حيث عدد طلبتها وتوسعها الجغرافي. وبالرغم من هذه التطورات فإن الممارسة الإدارية وأنظمة العمل بها بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر، وبالتالي فهي تحتاج للتفكير بالتطوير الإداري بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال.

ويعدّ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخلاً من مداخل التطوير الإداري الذي يشجع الابتكار والإبداع والمبادأة، ويسهم في حل المشكلات الإدارية التي تعترض العمل الإداري.

ويرى الباحث أنه على الرغم من إجراء العديد من الدراسات العلمية الحديثة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، إلا أن هناك ضعفاً في استخدام هذا المدخل في التعليم العالي خاصة. وإن المفهوم الحديث لدور التعليم العالي، يتطلب من مؤسساته القيام بمهام متعددة ومتنوعة لمواجهة تحديات العصر، والاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في بيئة التعليم العالي والبيئة المحيطة بها، وهي مهام تختلف بدرجة كبيرة عن المهام التقليدية.

ونتيجة لذلك أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي أن تستفيد من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، ومن هذه الأساليب أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. ومن هنا فقد برزت الحاجة إلى تناول هذا الموضوع، والكشف عن آراء أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين حول درجة ممارسة مدخل إعادة الهندسة في ممارسة العمليات الإدارية في عملهم.

وفي ضوء المعطيات المذكورة حُددت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما درجة استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة؟

3. أسئلة البحث

يجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

- 3-1- ما درجة استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة؟
- 3-2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء أفراد عينة البحث في ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الآتية (الكلية، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)؟

4. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 4-1- التعرف إلى واقع العمليات الإدارية في الكليات العلمية والأدبية في جامعة تشرين، من وجهة نظر أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية العاملين في كليات جامعة تشرين.

- 4-2- التعرف إلى الفروق بين آراء أفراد عينة البحث في ممارسة العمليات الإدارية، وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً للمتغيرات الآتية (الكلية، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).
- 4-3- تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تحسين ممارسة العمليات الإدارية، وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين.

5. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي:

- 5-1- تناوله موضوعاً حيواً له تأثير كبير في فاعلية المؤسسات التربوية ونجاحها في بلوغها لأهدافها، وفي تأصيل الأساليب المنهجية الحديثة في الإدارة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) الذي يمنح الصلاحيات للعاملين، ويدفعهم للنجاح إضافة إلى تلبية احتياجات الطلبة بما يضمن أداءهم بكفاءة وفاعلية عالية.
- 5-2- تناوله مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، كمدخل إداري نحو تطوير العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين الذي يعد أحد الأطر النظرية والعملية الحديثة لتطوير العمل الإداري، والذي يمكن من خلاله مساعدة المؤسسات التربوية على مواجهة المتغيرات والتطورات المعرفية والعلمية والتكنولوجية.
- 5-3- يمكن أن يفيد هذا البحث في مجال التطوير الإداري خاصة في كليات جامعة تشرين، وتحسين اتخاذ القرارات فيما يخص تطوير العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في جامعة تشرين.

6. حدود البحث

- 6-1- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2011 - 2012.
- 6-2- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في كليات جامعة تشرين الآتية: (الكليات العلمية: كلية الطب، كلية الصيدلة، كلية الهندسة المعلوماتية، كلية العلوم، كلية الاقتصاد، أما الكليات الأدبية فقد شملت: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية).
- 6-3- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين.

6-4- **حدود المحتوى:** متمثلة في درجة استخدام العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية والعاملين فيها.

7 . مصطلحات البحث

7-1- **إعادة الهندسة:** هي: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج (السلطان، 2001، 63).

7-2- **إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي:** هي عملية تطوير وتصميم جذرية، تمس العمليات التعليمية كافة، وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى المستويات كافة من طلاب وأساتذة وعاملين (قوي، 2007، 141).

7-3- **إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة تعتمد على التغيير والتطوير الشامل والمستمر في كلٍّ من الأدوات والتقنيات وبرامج التدريب في ضوء معايير الرقابة على الجودة المحددة مسبقاً، وتشتمل ثلاثة جوانب رئيسة هي: جودة التصميم، وجودة الأداء، وجودة المخرج (المدهون والطلاع، 2006، 266).

7-4- **العمليات الإدارية:** هي أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة بالبقاء، والنمو، والازدهار، وهي: التخطيط، والتعليم، والتوجيه، والإشراف والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقييم والتغذية الراجعة (عليمات، 2007، 15). وتعرف إجرائياً بأنها "الأعمال التي يقوم بها الإداريون في كليات جامعة تشرين المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم، الرقابة، التطبيق، اتخاذ القرار)، من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه الكليات".

7-5- **أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الفنية والمعيدون الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية والعملية، وأعضاء الهيئة الإدارية العاملين في الكليات العلمية والأدبية في جامعة تشرين.

7-6- درجة الاستخدام: يقصد بها الحدّ الذي يتوافر فيه أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات الإدارية بكليات جامعة تشرين، والمتمثلة بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث عند كل عملية من العمليات الإدارية.

8. منهج البحث

اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة، بجمع البيانات عنها وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى فهم الظاهرة المدروسة والمتغيرات المؤثرة فيها باستخدام الاستبانة. جمعت البيانات الإحصائية عن آراء أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في جامعة تشرين حول درجة استخدام العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحليلها بالأساليب الإحصائية الملائمة لأهداف البحث، واستخلاص النتائج التي تبين درجة ممارستهم لها، وتقديم المقترحات للتطوير الإداري في جامعة تشرين.

9. الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث

9.1. تكوين الأسس النظرية للبحث

9-1-1 مدخل إعادة الهندسة

لجأت العديد من الجامعات إلى اتباع مدخل إعادة الهندسة، انطلاقاً من أهميتها وطبيعتها وآليات عملها في عصر المعلومات والمعرفة، لما له من تأثير إيجابي على مستوى كفاية العمليات الإدارية وجودة المخرجات. فإعادة الهندسة في الجامعة هي عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية، وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على المستويات المختلفة من طلبة وأساتذة وإداريين.

ويرى (الطينجي، 2008، 44) أن المشكلات الخاصة ببرامج التعليم العالي، لا يمكن أن تحل من خلال التطوير بمفهومه التقليدي والتغيير التراكمي الذي يعتمد على إضافة تعديلات جديدة إلى التعديلات السابقة. وإنما يتم من خلال عملية هدم مبتكرة، وعملية إعادة بناء معماري من جديد أو بالأصح "إعادة هندسة".

فإعادة الهندسة - بخلاف الأساليب التقليدية في التطوير والتحسين - لا تقوم على مبدأ إعادة الترميم أو الترقيع أو الإضافة، لأن هذه الأساليب من التطوير تعني البناء على أسس مختلفة، كما أنّها لا تكفي بإعادة

ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية..... د. علي

التصميم الجزئي. فإعادة الهندسة هي منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات المنظمة وأنشطتها، بهدف تحقيق تحسين جذري مستمر للأداء، وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وخدمة الزبون (Terziovski, et al., 2003, 36).

ويرى هامر وشامبي (Hammer & Champy) أنه لمعالجة قضايا أساسية في إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق شروط التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، يجب تحقيق ثلاثة متطلبات أساسية هي (إعادة تنظيم العمليات، وتطبيق تقنية المعلومات، وإعادة تصميم المنظمة) (Cheng, et al., 2009, 183).

وقد حدد مصطفى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إعادة هندسة مؤسسات التعليم الجامعي وهي: العمليات، رضا العميل، القيادة والتزام الإدارة، الأفراد، تكنولوجيا المعلومات، مستويات التغير (مصطفى، 2005، 352 – 355).

وذكر غراو (Grau, et al., 2008, 77) أن من فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تسهم في التطوير التنظيمي للمنظمة هي: (مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة عن طريق الممارسات الإدارية من خلال فرق العمل القائمة على التنظيم الحيوي، والتي تعد من التنظيمات التي يتم تصميمها، التركيز على العملية التي تزود أصحاب القرار والمستفيدين من الأنشطة المتكاملة والأعمال التي تنتج عن المنظمة بطريقة دقيقة ومنتظمة، إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الاستقلالية).

9-1-2 الخصائص والمركزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية (أبو عمشة، 2011، 44. 45)

الدمج الوظيفي: هو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته، وتحسين مراقبة مستوى الأداء، والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.

الموظفون يتخذون القرارات: بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، فإنه أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، فأصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكراً على المدراء فقط.

تعدد خصائص العمليات: نتيجة وجود عصر تتنوع أسواقه وتتغير بسرعة، فإنه يستدعي إلى تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمداخلات الإنتاجية المختلفة.

تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.

إنجاز العمل في مكانه: تعمل الهندرة على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.

خفض مستويات الرقابة والمراجعة: تعمل الهندرة على اتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، ويعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء، أو النظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية.

تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية، وهذا التقليص يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة.

مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء، حيث يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها وتمتع بصلاحيات أكبر.

الجمع بين المركزية واللامركزية: تتمكن المنظمات التي تطبق الهندرة من الجمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة. وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

ويقترح دافينبورت (Davenport) لكي تتحقق المنفعة الكبيرة في المؤسسة وجوب أن يكون هناك تكامل بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة (Goel & Chen, 2008, 916).

فبالرغم 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 يركز على العمليات، ويستخدم الأسلوبان معايير أساسية لتحديد الأهداف، وهي (المقارنة المرجعية، مشاركة العاملين)، وتعنيان 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, 2001, 25). هذا يعني أن إعادة الهندسة تتكامل مع الجودة الشاملة، ولا تتناقض معها باعتبارها أداة مهمة من أدوات التحسين المستمر، فهي عملية تحسّن النظم الإدارية والإجراءات المتبعة والهياكل والتحليل الوظيفي، وقد تشمل الأفراد ومناحي المؤسسة المادية والبيئة التنظيمية كافة.

9-1-3 العمليات الإدارية في الجامعة

تعدّ العمليات الإدارية محور الهندرة وفيصل التغيير الجذري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميز الهندرة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، التي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة، وما يتفرع عنها من إدارات وأقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة (الديجاني، 2009، 1). ومن العمليات الإدارية في الجامعة:

ـ **التخطيط:** إن الترابط بين التخطيط والهندسة الإدارية يتم من خلال الانسجام بين الخطط الفرعية التي تطرحها الهندسة الإدارية بحيث تترابط بصورة متكاملة، كما يتم تحديد البدائل في أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين والبيروقراطية، وهذا أيضاً من أهداف الهندسة الإدارية.

ومن خلال الترابط تحدث المرونة في التخطيط، إذ يمكن لفريق الهندسة الإدارية اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الإدارة، أي اللامركزية في اتخاذ القرار، والأخذ بأنماط التفكير الابتكاري عند التخطيط، وضرورة التركيز على العمليات وفهم بنية العملية (حنون، 2010، 42).

- التنظيم: من أجل استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين وظائف الإدارة وخاصة التنظيم، لا بد من توافر إدارة عليا واعية لديها رؤية بمتغيرات العمل، فالهندسة الإدارية تعمل على إعادة التنظيم ليصبح ملائماً لما يطرأ من تغيرات (Dennis et al. 2003, 33).

فأسلوب الهندسة الإدارية يخلق عمليات جديدة تبين الوظائف والمسؤوليات عبر الوظائف التنظيمية الحالية، وهذا يؤكد الحاجة إلى خلق الهيكل التنظيمي الجديد الذي يمكن المنظمة من الاستغلال الأمثل للموارد المتوافرة، وتحديد احتياجات المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة على تنفيذ أهدافها بسهولة ودون عرقلة (Sturdy, 2010, 7).

ويشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي، يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل. فهو نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال، التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض (العتيبي، 2002، 121). إذ إن نجاح المنظمات ذات المجالات التنظيمية وإعادة هندسة العمليات، يتطلب تطبيق تكنولوجيا المعلومات التي تسعى إلى رفع مستوى الأداء، كذلك تؤدي دوراً بارزاً في خلق قيمة للمنظمة، وزيادة دورها في فاعلية اتخاذ القرارات. حيث يستفاد من الإمكانيات المتاحة في التطور التقني لتغيير نوعية العمل، وتساعد على توفير مجموعة كبيرة من البرامج، وتعمل على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة، وإنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية (Hammer & Champy, 1993, 6).

- التوجيه: يتطلب التوجيه السليم توفير المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين، ويتم ذلك من خلال توفير نظم المعلومات التي تشملها الهندسة الإدارية، وذلك لتحديد العملية ذات القيمة المضافة بالنسبة للهدف الأسمى، وهو هدف المنظومة التعليمية (حسين، 2007، 49).

- المتابعة والتقييم: تنمي عملية المتابعة لدى متخذي القرار القدرة على تحري الدقة الواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل العلاج، كما تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار (المنصور، 2000، 49). ووفق مدخل إعادة الهندسة ينبغي وجود مجموعة من الضوابط على الأداء ومنها الشفافية والمساءلة والرقابة المجتمعية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإحداث وتحفيز الإبداع والابتكار، كما تتطلب إعادة

الهندسة اعتماد تقويم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر منها ملاحظة الأداء ومتابعة الأنشطة والتوثيق (حنون، 2010، 45).

- الرقابة: تشكل الرقابة جزءاً من العملية، ويمكن بذلك ضغط الطبقات الهرمية للهيكل التنظيمي، فإدارة العملية يجب أن تتم في العملية نفسها عن طريق الأنشطة والقرارات الإدارية للعملية، بحيث يكون هناك مدير واحد للعملية بدلاً من توزيع مسؤولياتها بين الإدارات المختلفة (زاهر، 2008، 315).

وتعمل الهندسة الإدارية على تحسين نظام الرقابة، وتساعد في توضيح الجوانب الموضوعية في الرقابة، وتسهم بدور واضح في جعل الرقابة سهلة التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه، وتتيح الفرصة لاستخدام أساليب وأدوات عدة في الرقابة، وليس الاعتماد على أسلوب واحد، بهدف تحسين الأداء وتحقيق جودة المخرجات التعليمية (حنون، 2010، 47).

- التطبيق: يعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري والعنصر التقني وخطوات العمل، بالإضافة إلى ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائجه (أبو عمشة، 2011، 58).

ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم. وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، بهدف تمكين العاملين من رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم وتطويرهم ليصبحوا ذوي مهارات متعددة (العتيبي والحمامي، 2004، 13).

- اتخاذ القرار: يشكل اتخاذ القرار جزءاً من العمل الذي يؤدي، وهذا يتحقق في ظل توفير التعليم والمعرفة المناسبة لتكنولوجيا نظم دعم القرار للأفراد (زاهر، 2008، 315). وتسمح الهندسة الإدارية للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تسمح بالتفويض وهذا من أساليب اتخاذ القرار، إذ يساعد المدير في إشباع رغبات العاملين وإتاحة الفرصة القيادية لهم. وتتم الهندسة الإدارية عند توفير الإدارة الذاتية، وهذا يؤدي إلى وعي وظيفي ومهنية في الإدارة وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين (حنون، 2010، 47).

جاءت دراسة (الحارثي، 2002) بعنوان: نموذج مقترح لخفض التكاليف في كليات التربية للبنات باستخدام أسلوب الهندرة. أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت إلى اقتراح أنموذج لخفض التكاليف وتحسين الأداء في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب الهندرة.

استخدمت الدراسة منهجاً علمياً تطبيقياً مستوحى من منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يتكون من خمس مراحل (مرحلة التحضير لإعادة الهندسة، مرحلة التعرف على فرص التحسين، مرحلة بناء التصور العام، مرحلة التخطيط للتغيير، مرحلة التصميم).

وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات متدنية جداً، ولم يتم استخدام أساليب حديثة، كما قدمت الدراسة أنموذجاً جديداً تتلخص مقوماته (بالجانب التنظيمي، والجانب التقني، والتكلفة)، وخلصت إلى عدة توصيات أهمها: (التطوير والتغيير في جانب التقنية المستخدمة، تقدير أثر التغيير على العمليات الإدارية، حجم الهدر في الموارد والإمكانات).

وقام جيريك دياز (Garcia Diaz, 2005) دراسة بعنوان: (*A methodology to facilitate continuous improvement in the services provided by the Facilities Department at UPRM. M.S.*) منهجية

تسهل التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قسم الخدمات في جامعة بورتوريكو. هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد منهجية، تسهل التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قسم الخدمات في الجامعة. وأوضح الباحث منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تركز على مقاومة التغيير، وتم التركيز على نظم دراسة العمل وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الجامعة. وتضمنت الدراسة معرفة العمليات الأساسية بمشاركة المستخدمين، وتهيئة وتدريب الكوادر البشرية، وتطوير هيكلية نظم المعلومات لغرض تحسين أسلوب التنبؤ بأعمال الصيانة.

وتوصلت الدراسة إلى تطوير نظام أوامر العمل المستند على الحاسوب، وتحسين الاستجابة للخدمات والمشاركة الفعالة لمستخدمي النظام.

أجريت دراسة في ماليزيا من قبل أحمد وفرانيسيس وزيري (Ahmad, Francis, Zairi, 2007) بعنوان: (*Business process reengineering: critical success factors in higher education*) عوامل نجاح عملية إعادة هندسة

ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية..... د. علي

العمليات الإدارية في التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى فحص عوامل نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي. واعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سبعة عوامل مهمة لهذه العملية هي: (العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية وأقل دكتاتورية، تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية).

كما أجريت دراسة في المملكة العربية السعودية من قبل (الشهراني، 2007) بعنوان: **إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر ثقافة المعلومات، أنموذج مقترح لجامعة أم القرى.** وقد جاءت للتعرف إلى واقع إلمام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالحاسب الآلي، واستخدامهم له في التدريس، وأهمية معرفة التقنيات المطلوبة، لاستخدام التعليم الإلكتروني كوسيلة للتدريس. وطبقت الباحثة الدراسة على عينة من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام ووكلائهم الخبراء والبالغ عددهم (91)، و(234).

ومن نتائج الدراسة أن واقع إلمام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالتقنيات المطلوبة للتعليم الإلكتروني عالية في مهارات الاستخدام الشخصي، ومتوسطة في مهارات استخدامه في التدريس، وما بين متوسط وقليلة في مهارات إعداد البرامج والدروس. وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على تمويل التعليم الإلكتروني، وتوفير التجهيزات الخاصة به.

وجاءت دراسة (البلوشي، 2007) بعنوان: **إعادة هندسة العمليات الإدارية وإمكانية تطبيق متطلباتها في كليات التربية بسلطنة عمان،** لتعرف الأسس الفكرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات تطبيقها في كلية التربية بالرساق وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد استبيان مكون من (86) فقرة، وتم توزيعه على (195) من أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والأكاديمية المساندة في الكليتين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: إن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية انحصرت جميعها في التقدير العال، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمُنغبر الكلية على جميع محاور الاستبانة، ما عدا المحور المتعلق بتحويل إدارة الكلية لقيم الثقافة التنظيم، وأوصت الباحثة بضرورة تطوير العمليات الإدارية لكليات التربية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وهدف دراسة (الخوaja، 2008) بعنوان: تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن إلى تطوير أنموذج هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (205) عاملاً وعاملة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها، تمثلت بالمحاور الآتية (عملية الترويج والاستقطاب، وعملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية)، ولم تظهر النتائج فروقاً لدرجة التوافر للعمليات تعزى للمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بتقديم الأنموذج المقترح لتطبيقه على مؤسسة التدريب المهني.

كما أجرى عبدوس ووولي (Abdous and Wuhe, 2008) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان: (*A frame Work for Process Reengineering in Higher Education*) أنموذج عمل لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي.

وقد هدفت إلى استبدال الاختبارات المكتوبة عديمة الجدوى بأخرى الكترونية، ولتقليل التكاليف المتعلقة بإرسال واستقبال الاختبارات من وإلى مواقع التعلم عن بعد في التعليم العالي، اقترحت الدراسة إطاراً مبدئياً وعملياً لعملية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي مكوناً من أربع خطوات هي: (المبادرة، التحليل بهدف البدء، التطبيق والتقييم).

وقد أشارت النتائج إلى أن إدارة العمليات في الجامعة منظمة وفاعلة مع رضا المستفيدين عن التعليم العالي وتكلفته القليلة. شملت عينة الدراسة العاملين في الجامعة جميعهم، والنموذج الذي قدمته الدراسة يخطط لمزيد من التحسينات التي من شأنها دمج هذا النظام مع أنظمة تسجيل المعلومات مما سيزيد الوظائف المحوسبة، ويقلل حاجة الجامعة إلى إدخال معلومات حول الطلبة. وهذا الإطار المقترح يوفر خارطة طريق مرنة لعمليات إعادة التفكير، وتنظيم جدولة الاختبارات، وقد ساهم في كشف الأخطاء وزيادة الفعالية بالإضافة إلى خفض الكلفة الكلية.

أما دراسة (بني عيسى، 2009) بعنوان: مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام، فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة

الإدارية، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام، وقد تكونت عينة الدراسة من (47) عميداً ورئيس قسم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجال المنظومة القيمية لهندرة القرارات التربوية، جاء بدرجة تقدير عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجالات الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) بدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق العمداء لمبدأ الهندرة الإدارية، وحسب متغيرات (الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة).

وجاءت دراسة (قاسم، 2009) بعنوان: تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، للتعرف إلى دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) موظفاً في الجامعة.

توصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة، ويسهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة، ويؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة لطلابها. وقد أوصت الدراسة بنشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين كاف، ومنح الموظفين القدرة الاستقلالية الكاملة في إصدار القرارات بدون الرجوع إلى الإدارة العليا.

وتحدثت دراسة (الشوبكي، 2010) التي جاءت بعنوان: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، عن العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع (449) استبانة على عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، ووجود فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة، وزيادة اعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها.

وقد أتت دراسة (عون، 2011) بعنوان: أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، للتعرف إلى أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف إلى العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية وتوافقها مع احتياجات سوق العمل وقد طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (50) طالبة من خريجات كلية التربية.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إشراك الجامعة الطلبة في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي.

من خلال عرض الدراسات السابقة، تبين أنها تناولت مدخل إعادة الهندسة، وقد استفاد البحث منها في الاسترشاد بالمنهج المتبع فيها، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، وفي تحديد المجالات الأساسية للاستبانة.

وقد عني البحث الحالي بدراسة عناصر الهندسة الإدارية جميعها، باعتبارها مدخلاً من مداخل التطوير الإداري، إذ سلط الضوء على أهمية استخدام مدخل إعادة الهندسة في تحسين العمليات الإدارية، لما له من فوائد في درجة ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقوم والرقابة، والتطبيق، والاتصال، واتخاذ القرار) في كليات جامعة تشرين. كما تميز هذا البحث بمجديده، إذ لم تشتمل أية دراسة ميدانية على درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل الهندسة الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية العاملين في جامعة تشرين.

10. مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في جامعة تشرين خلال العام الدراسي 2012/2011، والبالغ عددهم (5721) عضواً وعضوة من أعضاء الهيئة التعليمية، والعاملين الإداريين في كليات جامعة تشرين.

ومن مجتمع البحث اختيرت عينة عشوائية بلغت (390) من أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية عند تطبيق البحث، في الكليات الآتية (الطب، الصيدلة، هندسة المعلوماتية، العلوم، الآداب والعلوم الإنسانية، التربية، الاقتصاد)، عادت منها (386) استبانة، وتم استبعاد ست استبانات لوجود خلل في الإجابات،

ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية..... د. علي

فأصبحت العينة (380) عضواً، بنسبة مئوية (6.64%). ويبيّن الجدول (1) توزيع عينة البحث، وخصائصها بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

جدول (1): توزيع عينة البحث للعام الدراسي 2012/2011 بحسب متغيرات البحث المستقلة ونسبتها المئوية

المتغير									
نوع الكلية	كليات علمية	العدد	186	المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	العدد	69		
		%	47.78			%	18.16		
	كليات أدبية	العدد	194		معهد	العدد	76		
		%	52.22			%	20		
نوع العمل الموكل	إداري	العدد	220		إجازة جامعية	العدد	137		
		%	57.89			%	36.05		
	تدريسي	العدد	160		ماجستير	العدد	59		
		%	43.68			%	15.53		
الخبرة	أقل من 5 سنوات	العدد	78		دكتوراه	العدد	39		
		%	20.53						
	5 وأقل من 10 سنوات	العدد	102						
		%	26.84						
	10 سنوات فأكثر	العدد	200						
		%	52.63						

المصدر: (نتائج استبانة البحث الموجهة إلى أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين)

11. إعداد الاستبانة وتطبيقها وحساب النتائج

1.1. إعداد الاستبانة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمدخل إعادة الهندسة الإدارية، وأسلوبها، ومجالاتها، استخدم الباحث الاستبانة، التي تم الاعتماد عليها في التوصل إلى نتائج الدراسة.

تضمنت الاستبانة مقدمة تبيّن الهدف منها، وطريقة الإجابة على عباراتها، والبيانات الأساسية: (الكلية التي يعمل بها أفراد عينة البحث، والعمل الموكّل إليه، عدد سنوات الخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي الذي حصل عليه)، واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج خماسي لكل فقرة من فقراتها على الشكل الآتي: (كبيرة جداً: أعطيت الدرجة 5، كبيرة: أعطيت الدرجة 4، متوسطة: أعطيت الدرجة 3، قليلة أعطيت الدرجة 2، قليلة جداً: أعطيت الدرجة 1). وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (94) فقرة موزعة إلى سبعة مجالات، تمثلت بالعمليات الإدارية، حيث صيغت مجالاتها كالآتي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم، الرقابة، التطبيق، اتخاذ القرار)، وقد تحدّدت الدرجة في البحث تبعاً للمتوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على فقرات الأداة ونسبتها كالآتي: (منخفضة جداً: أقل من 50%، منخفضة: 50% - 59.9%، متوسطة: 60% - 69.9%، مرتفعة: 70% - 79.9%، مرتفعة جداً: 80% فأكثر).

11. 2. صدق الاستبانة

عرضت الاستبانة بصورتها الأولى على مجموعة من الخبراء والمختصين في هذا المجال في كلية التربية بجامعة دمشق وتشيرين، وبلغ عددهم (9) محكمين، بهدف تعرف آرائهم حول درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بآرائهم إلى أن استقرت بصورتها النهائية.

11. 3. ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) عضو هيئة تعليمية وعضو هيئة إدارية في كليات جامعة تشرين، كما هو مبين في الجدول (2) وذلك بالطريقتين الآتيتين:

أ. طريقة التجزئة النصفية: لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي يبيّن أن معاملات الثبات لكل مجال والمجالات الاستبانة ككل زادت عن (0.59)، وهي مقبولة لأغراض البحث الحالي.

ب. طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): حسب معامل الاتساق الداخلي لمجالات ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة الهندسة.

يتضح أن معاملات الثبات كلها جاءت أعلى من (0.707) وهي معاملات ثبات مقبولة، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.96)، وهي قيمة عالية مقبولة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات بحيث يمكن تطبيقها على عينة البحث.

الجدول (2) يوضح معامل ثبات مجالات أداة الدراسة بطريقتي التجزئة النصفية وألفا

كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	معامل سبيرمان براون		عدد الفقرات	المجال
	الارتباط بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل		
0.796	0.801	0.669	18	أولاً. التخطيط
0.825	0.766	0.622	20	ثانياً. التنظيم
0.759	0.689	0.53	12	ثانياً. التوجيه
0.795	0.829	0.715	16	رابعاً. المتابعة والتقوم
0.707	0.773	0.638	10	خامساً. الرقابة
0.724	0.678	0.513	8	سادساً. التطبيق
0.745	0.59	0.39	10	سابعاً. اتخاذ القرار
0.96	0.982	0.965	94	الدرجة الكلية

* عند مستوى دلالة 0.05.

4.11. تطبيق الاستبانة واستخلاص النتائج

طبقت الاستبانة على عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2011 – 2012، أثناء تواجدهم في أماكن عملهم.

خللت نتائج الاستبانة باستخدام برنامج الـ"SPSS" لمعالجة البيانات والوصول إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث، وقد استُخدمت النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعادلة كرونباخ ألفا، ومعامل سبيرمان براون، واختبار (T-Test) للمقارنات للشئائية، واستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way)، واختبار شيفيه (Schaffee).

12 . النتائج والمناقشة

السؤال الأول:

ما درجة استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة؟

لإظهار الدرجة الكلية لمجالات ممارسة العمليات الإدارية وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في جامعة تشرين، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي. يظهر الجدول (3) نتائج الاختبار العام، إذ بلغ متوسط الدرجة الكلية (2.69)، وهو يعدّ ذا درجة منخفضة، وبوزن نسبي مقداره (53.8)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.82)، و(2.5)، وبوزن نسبي تراوح بين (50) و(56.4)، وتقع هذه النسب ضمن الدرجة المنخفضة.

جدول (3): إجابات عينة البحث حول درجة استخدام مجالات العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب

المئوية

البحال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الاستخدام
أولاً . التخطيط	2.68	0.32	53.6	4	منخفضة
ثانياً . التنظيم	2.81	0.22	56.2	2	منخفضة
ثالثاً . التوجيه	2.82	0.3	56.4	1	منخفضة
رابعاً . المتابعة والتقويم	2.68	0.2	53.6	4	منخفضة
خامساً . الرقابة	2.51	0.17	50.2	5	منخفضة
سادساً . التطبيق	2.5	0.3	50	6	منخفضة
سابعاً . اتخاذ القرار	2.69	0.13	53.8	3	منخفضة
المجالات ككل	2.69	0.24	53.8		منخفضة

وفيما يلي عرض لنتائج البحث حسب تقديرات أفراد عينة البحث، حول درجة ممارسة العمليات الإدارية، وفقاً لمدخل إعادة الهندسة عند كل مجال من المجالات المدرجة في الاستبانة، وعند كل فقرة من فقرات كل مجال.

■ المجال الأول: (التخطيط)

يظهر الجدول (4) أن درجة استخدام فقرات التخطيط للفقرات (3، 4، 7) جاءت بدرجة متوسطة، وحقت فقرة (توافر ميزانية خاصة للخطط الجامعية) أعلى متوسط حسابي مقداره (3.27)، وبوزن نسبي (65.4). في حين وردت الفقرات الباقية ضمن الدرجة المنخفضة باستثناء العبارات الآتية (2، 6، 10، 11، 12)، فقد ورد استخدامها ضمن الدرجة المنخفضة جداً، وجاء استخدام فقرة (توافر معلومات كافية عن البيئة الخارجية (مستفيدين، تكنولوجيا) بدرجة منخفضة جداً وبوزن نسبي مقداره (44).

جدول (4): إجابات عينة البحث حول درجة استخدام فقرات التخطيط وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة الاستخدام
1.	يتم العمل على بناء المؤشرات اللازمة لتحديد درجة نجاح العمليات.	2.54	0.56	50.8	11	منخفضة
2.	تتوافر معلومات كافية عن البيئة الخارجية (مستفيدين، تكنولوجيا).	2.20	0.81	44	16	منخفضة جداً
3.	تتوافر معلومات كافية عن البيئة الداخلية (عاملين، تكنولوجيا).	3.14	1.06	62.8	2	متوسطة
4.	تحليل البيئة الداخلية للجامعة لتعرف نقاط القوة والضعف قبل وضع الخطط.	3.12	1.05	62.4	3	متوسطة
5.	تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتعرف الفرص والتهديدات قبل وضع الخطط.	2.68	0.57	53.6	8	منخفضة
6.	يتم تحليل الثقافة السائدة لتعرف تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل تصميم الخطط.	2.22	0.79	44.4	15	منخفضة جداً
7.	توافر ميزانية خاصة للخطط الجامعية.	3.27	0.86	65.4	1	متوسطة
8.	تؤثر التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات) الرسمية بعملية التخطيط.	2.95	0.98	59	4	منخفضة
9.	توجد خطة طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة في الجامعة.	2.84	0.74	56.8	6	منخفضة
10.	توفر الإدارة الشفافية والوضوح في عملية التخطيط.	2.36	0.6	47.2	13	منخفضة جداً
11.	يتم العمل على نشر ثقافة التغيير من خلال اطلاع العاملين على المستجدات في العمل	2.25	0.67	45	14	منخفضة جداً
12.	يوجد التزام بالتخطيط للتطوير من خلال وضع رؤية تحسد التصور المستقبلي لتحقيق التطور	2.46	0.66	49.2	12	منخفضة جداً
13.	يتم تحديد طبيعة العمليات الإدارية لنوع الوظائف والهياكل التنظيمية في الجامعة.	2.85	0.41	57	5	منخفضة
14.	يتم تحديد الهياكل التنظيمية لنوع النظم الإدارية ومقاييس الأداء بالجامعة.	2.70	0.52	54	7	منخفضة
15.	تتبنى الإدارة الخطط الكفيلة بإثراء مهارات العاملين وقدراتهم.	2.84	0.4	56.8	6	منخفضة
16.	تحدد الإدارة للعاملين بوضوح أن هدفها هو إرضاء المستفيدين.	2.54	0.58	50.8	11	منخفضة
17.	يتم التقليل من المستويات الإدارية لتسهيل التنسيق بين أجزاء العمل.	2.65	0.54	53	9	منخفضة
18.	يتم استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية بالأفقية.	2.58	0.58	51.6	10	منخفضة

وتعزى هذه النتيجة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي السليم، الذي يواكب المتغيرات والمستجدات التي تخدم جوانب العمليات الإدارية، وإلى وجود صعوبات تجعل عملية التخطيط غير مكتملة بالصورة المثلى، وعدم التركيز على تطوير الهيكل التنظيمي بما يحقق كفاءة الأداء وإنجاز العمل.

وتؤكد هذه النتيجة أن إدراك أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية لدرجة استخدام فقرات التخطيط وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين ليست بالصورة المرضية. وعند المقارنة مع الدراسات السابقة، يُلاحظ أن هذه النتائج توافقت مع دراسة (البلوشي، 2007) التي أكدت الحاجة إلى إمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة تقدير عالٍ، واختلفت مع دراسة (بني عيسى، 2009) التي أظهرت الدراسة أن مجال التخطيط في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة.

■ المجال الثاني: (التنظيم)

من خلال قراءة الجدول (5) يتبين وجود ست عبارات ورد استخدامها ضمن الدرجة المتوسطة ضمن مجال التنظيم وهي (23، 24، 30، 31، 32، 36) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3) - (3.22) وبوزن نسبي تراوح بين (60) - (64.4)، أتى أعلاها على فقرة (يستبعد العمل الروتيني والمكرر من خلال التركيز على العمل الحقيقي)، وجاء استخدام الفقرات المتبقية ضمن الدرجة المنخفضة، باستثناء الفقرتين (تمنح الإدارة لفرق العمل الاستقلالية التامة، يستبدل تركيز العاملين على رضا المسؤولين بتركيزهم على رضا المستفيد)، فقد ورد استخدامها ضمن الدرجة المنخفضة جداً بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وبوزن نسبي مقداره (46.2).

جدول (5): إجابات عينة البحث حول درجة استخدام فقرات التنظيم وفق مدخل إعادة هندسة

العمليات الإدارية في جامعة تشرين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة الاستخدام
19.	يتم تكوين فريق العمل ضمن ضوابط محددة قادرة على إنجاز الأعمال.	2.79	1.02	55.8	9	منخفضة
20.	تركز الإدارة على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية.	2.74	0.54	54.8	11	منخفضة
21.	يتم تهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة الموظف على التعلم والاستيعاب	2.99	0.93	59.8	6	منخفضة
22.	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتنمية العاملين مهنيًا.	2.64	1.17	52.8	13	منخفضة
23.	يشكل كل فريق عمل من عدد من العاملين يمثلون الدوائر والأقسام المختلفة.	3.18	1.06	63.6	2	متوسطة

24.	تكوين أعضاء فريق العمل من ذوي الاختصاصات الواحدة.	3.08	1.12	61.6	3	متوسطة
25.	التركيز على فرق العمل بدلاً من الوظائف المتخصصة كلما أمكن.	2.61	0.56	52.2	14	منخفضة
26.	تمنح الإدارة لفرق العمل الاستقلالية التامة.	2.31	0.79	46.2	17	منخفضة جداً
27.	تقوم فرق العمل بأداء عمليات مركبة شاملة بدلاً من عمليات تخصصية مجزأة (المتضمنة: تسجيل الطلبة - عمليات التدريس - إعداد الامتحانات)	2.57	0.59	51.4	15	منخفضة
28.	توفير التقنيات الحديثة الملائمة لتحسين أداء العاملين.	2.74	1.04	54.8	11	منخفضة
29.	يتم دعم اتصالات العاملين الداخلية والخارجية المتعلقة بالعمل.	2.94	0.92	58.8	8	منخفضة
30.	التركيز على معرفة الأساليب التي تنجز بها الأعمال.	3.02	0.86	60.4	4	متوسطة
31.	يقوم العاملون الإداريون بمهام متعددة المجالات كلما أمكن.	3	1.15	60	5	متوسطة
32.	يتم تنظيم العمل على أساس العمليات الكاملة وفرق العمل.	3.08	1.08	61.6	3	متوسطة
33.	يتم تحديد نوع العمل لطبيعة وظائف العاملين وتنظيمها.	2.77	0.48	55.4	10	منخفضة
34.	تستبدل الإدارة العمليات التخصصية المجزأة بالعمليات الشاملة المركبة.	2.97	1.16	59.4	7	منخفضة
35.	يتم التأكد بأن العمليات يتم تصميمها بطريقة تمكن العاملين من تنفيذها.	2.51	0.64	50.2	16	منخفضة
36.	يستبعد العمل الروتيني والمكرر من خلال التركيز على العمل الحقيقي.	3.22	0.97	64.4	1	متوسطة
37.	توضح الإدارة الفرق للعاملين بين مهارات العمل والوظيفي والكفاءة الإدارية.	2.65	0.72	53	12	منخفضة
38.	يستبدل تركيز العاملين على رضا المسؤولين بتركيزهم على رضا المستفيد.	2.31	0.97	46.2	17	منخفضة جداً

ويرى الباحث أن درجة استخدام فقرات التنظيم وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين لم تصل إلى الحد المطلوب. ويعود ذلك إلى عدم وجود فعالية تنظيمية في الكلية التي يعمل بها أفراد عينة البحث، إذ أن هذه الكليات تفتقر إلى السياسات والإجراءات والتشريعات والنظم والهيكل التنظيمي خلال ممارستهم للعمليات الإدارية.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الحارثي، 2002) التي بينت أن الكفاءات في كلية التربية للبنات في الرياض متدنية جداً، إذ قدمت أنموذجاً جديداً يتلخص أحد مقوماته بالجانب التنظيمي، ودراسة (Ahmad, Francis, Zairi, 2007) التي بينت أن من أهم عوامل نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي هي العمل بروح الفريق الواحد، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير

الفاعلة. واتفقت مع دراسة (حامد، 2008) التي أوصت بضرورة تحيئة الثقافة التنظيمية لملاءمة تطبيق إعادة هندسة العمليات.

■ المجال الثالث: (التوجيه)

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة استخدام فقرات مجال التوجيه تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة والمنخفضة جداً من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث وردت خمس فقرات ضمن الدرجة المتوسطة وهي حسب التسلسل (39، 40، 41، 43، 49)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.07)، و(3.27)، وبوزن نسبي تراوح بين (61.4)، (65.4)، جاء أعلاها على فقرة (تشجع الإدارة العاملين القادرين على الإبداع والابتكار)، في حين جاءت الفقرات الباقية ضمن الدرجة المنخفضة.

أما الفقرتين (تشجع الإدارة العمل التعاوني من خلال فرق عمل، يتم تركيز أداء أعضاء فرق العمل على العمل المنتج الذي يضيف قيمة حقيقية للعمل)، لم يحظَ استخدامها بدرجة كبيرة، إذ وردت العبارتان في المرتبتين الأخيرتين وبدرجة منخفضة جداً، بمتوسطين حسابيين بلغا (2.46)، (2.34)، وبوزن نسبي مقداره (49.2)، (46.8) على التوالي.

جدول (6): إجابات عينة البحث حول درجة استخدام فقرات التوجيه وفق مدخل إعادة هندسة

العمليات الإدارية في جامعة تشرين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة الاستخدام
39.	تشجع الإدارة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة باستمرار.	3.23	1.14	64.6	3	متوسطة
40.	تحتوي الخطط على برامج التعليم المستمر للموظفين.	3.26	1.1	65.2	2	متوسطة
41.	تشجع الإدارة العاملين القادرين على الإبداع والابتكار.	3.27	1.11	65.4	1	متوسطة
42.	تشجع الإدارة العمل التعاوني من خلال فرق عمل.	2.46	1.09	49.2	10	منخفضة جداً
43.	التركيز على أسلوب تعليم العاملين بالإضافة لتدريبهم وتويعدهم على أداء العمل.	3.07	0.7	61.4	5	متوسطة
44.	يتولى مدبرو الفرق التوجيه والتدريب لأعضاء فرق العمل.	2.64	0.95	52.8	8	منخفضة
45.	يتم تطوير أعضاء فرق العمل لمهاراتهم الفردية لضمان تطوير الأداء الكلي.	2.66	0.55	53.2	6	منخفضة
46.	يتم تركيز أداء أعضاء فرق العمل على العمل المنتج الذي يضيف قيمة حقيقية للعمل.	2.34	0.6	46.8	11	منخفضة جداً
47.	تعزز الإدارة نواحي الإبداع عند الموظفين وتفعيلها أثناء الأداء.	2.59	1.04	51.8	9	منخفضة
48.	تقدم الإدارة الاستشارات للعاملين عند حاجتهم لذلك.	2.64	1.02	52.8	8	منخفضة

49.	يتم تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم من خلال التفريق بين المكافأة وبين الترقية الوظيفي.	3.08	0.74	61.6	4	متوسطة
50.	تعنى الإدارة بالعاملين الذين يتميزون بصفة المبادأة وتشجعهم.	2.62	0.55	52.4	7	منخفضة

ويرى الباحث أن درجة استخدام فقرات التوجيه وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين، وقد يكون مرد ذلك إلى عدم امتلاك القدرة على تشخيص جوانب القوة، وعدم التوجيه إلى معالجة الخلل والضعف في العمل الإداري، وممارسة التعويض للصلاحيات وعدم التوجيه إلى استثمار الطاقات البشرية والمادية بمنهجية علمية واضحة وفاعلة، بحيث يشارك فيها جميع العاملين وبشكل مستمر، وكذلك عدم التركيز على العمل المنتج.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الشوبكي، 2010) التي أوصت بضرورة توجيه الجامعات لزيادة اعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها، واختلفت مع دراسة (بني عيسى، 2009) التي أظهرت نتائجها أن مجال التوجيه في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة.

■ المجال الرابع: (المتابعة والتقييم)

من خلال قراءة الجدول (7) يتبين أن درجة استخدام الفقرتين (يحمل أعضاء فرق العمل مسؤولية إنجاز العملية بأكملها وليس جزءاً منها، تُعدُّ الإدارةُ الإثراء الوظيفي سبباً للارتقاء في السلم الوظيفي وليس العكس) جاءت متوسطة وفي المرتبتين الأولى والثانية بمتوسطين حسابيين بلغا (3.01)، (3.28)، وبوزن نسبي مقداره (60.2)، (65.6) على التوالي، أما فقرات مجال المتابعة والتقييم الباقية، فقد تراوحت بين الدرجة المنخفضة والمنخفضة جداً من وجهة نظر أفراد عينة البحث، جاء أدناها على فقرة (تعطي الإدارة الفرصة لفرق العمل لحل المشكلات المتعددة حسب ما تراه مناسباً)، بمتوسط حسابي بلغ (2.21)، وبوزن نسبي مقداره (44.2). ويتبين أن درجة استخدام فقرات المتابعة والتقييم وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين لم تصل إلى الحد المطلوب، قد يعود ذلك إلى إدراك أفراد عينة البحث عدم الوضوح في أساليب التقييم التي تؤثر على إنجاز العمل، وإلى عدم التركيز على الهدف في أداء المهمة، وإلى عدم الاستعانة بآراء المستفيدين من الخدمات، وإلى تركيز نظم المكافآت على جودة العمليات المنفذة في الكلية. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (عون، 2011) التي أكدت على ضرورة إشراك الجامعة الطلبة في تقييم الأداء بالكلية، ودراسة (Abdous and Wuhe, 2008) التي بينت أن عملية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي تقوم على التقييم الذي يؤدي إلى كشف الأخطاء وفي زيادة الفعالية بالإضافة إلى

خفض الكلفة الكلية. واختلفت مع دراسة (بني عيسى، 2009) إذ أظهرت الدراسة أن مجال التقييم في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة.

جدول (7): إجابات عينة البحث حول درجة استخدام فقرات المتابعة والتقويم وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال الاستخدام	درجة
51.	تحفز الإدارة نظم مقاييس الأداء لدافعية العاملين للإنجاز.	2.85	0.4	57	5	منخفضة
52.	تسهم الهياكل التنظيمية بتحديد طرائق تقوم أداء العاملين.	2.54	0.58	50.8	12	منخفضة
53.	تستبدل الإدارة معيار الجهد المبذول بالنتائج المحققة للحكم على كفاءة الموظف.	2.66	0.53	53.2	9	منخفضة
54.	تعمل الإدارة على زيادة الإثراء الوظيفي لأعضاء فرق العمل بتعلم المزيد من المهارات.	2.57	0.59	51.4	11	منخفضة
55.	تركز الإدارة على الهدف من أداء المهمة بدل من التركيز على طريقة الأداء.	2.36	0.65	47.2	15	منخفضة جداً
56.	يُحْمَلُ أعضاء فرق العمل مسؤولية إنجاز العملية بأكملها وليس جزءاً منها.	3.28	0.97	65.6	1	متوسطة
57.	تُعَدُّ الإدارة الإثراء الوظيفي سبباً للارتقاء في السلم الوظيفي وليس العكس.	3.01	0.87	60.2	2	متوسطة
58.	تعطي الإدارة الفرصة لفرق العمل لحل المشكلات المتعددة حسبما تراه مناسباً.	2.21	0.93	44.2	16	منخفضة جداً
59.	تحرص الإدارة على تحديد العوامل المؤثرة على العمليات بعد إنجازها.	2.89	0.95	57.8	4	منخفضة
60.	تركز الإدارة على رصد السلوك المؤثر في العمل.	2.92	0.91	58.4	3	منخفضة
61.	يتم الاستعانة بآراء المستفيدين من الخدمات كالطلاب للحكم على جودة أداء العاملين.	2.48	0.6	49.6	13	منخفضة جداً
62.	تخصص الإدارة وقت كافي للتواصل مع المستفيدين لسماع اقتراحاتهم وشكاويهم.	2.68	1.25	53.6	7	منخفضة
63.	تتوافر لدى الإدارة الشفافية والوضوح في عملية التقويم.	2.60	0.78	52	10	منخفضة
64.	يرتكز نظم المكافآت على جودة العمليات المنفذة.	2.44	0.83	48.8	14	منخفضة جداً
65.	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء تقوم أداء العاملين.	2.67	0.77	53.4	8	منخفضة
66.	تُعلم العاملين بمعايير تقوم أدائهم لتعزيز القيم الإيجابية التي تسهم في تحسين العمل.	2.71	0.64	54.2	6	منخفضة

■ المجال الخامس: (الرقابة)

من خلال قراءة الجدول (8) يتبين أن فقرات مجال الرقابة تراوحت بين الدرجة المنخفضة والمنخفضة جداً من وجهة نظر أفراد عينة البحث، جاء أعلاها على عبارة (يتم التركيز على الرقابة الذاتية بدل الرقابة متعددة المستويات على العاملين)، بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وبوزن نسبي مقداره (55.8)، وأدناها على فقرة (يتم استبدال الدور الرقابي بالدور التوجيهي المساند للعاملين)، بمتوسط حسابي بلغ (2.09)، وبوزن نسبي مقداره (41.8).

وتعزى هذه النتيجة إلى عدم استخدام نظام رقابي محكم ودقيق يعمل على تعزيز كفاءة الأداء للعاملين، من خلال تعزيز السلوك الإيجابي المؤثر على أدائهم والإفادة من التغذية الراجعة، واستخدام أدوات ومعايير مناسبة لرصد السلوك الإداري في الجامعة. وهذا يعني أن استخدام مدخل إعادة هندسة ممارسة العمليات الإدارية في الكلية يعد طريقاً وحافزاً للجامعة، لانتهاج هذه الإستراتيجية الحديثة للتخلص من المشكلات الإدارية التي تعترض العاملين في الكلية، وتحقيق فاعلية وجودة عالية في الأداء الإداري سواء من العاملين الأكاديميين أو الإداريين.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عون، 2011) التي أكدت أن للمهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي، وفي تطوير أدائه في ضوء الاعتماد الأكاديمي.

جدول (8): إجابات عينة البحث حول درجة استخدام فقرات الرقابة وفق مدخل إعادة هندسة

العمليات الإدارية في جامعة تشرين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة الاستخدام
67.	تستخدم الإدارة نظام رقابي جيد ومحكم يزيد من كفاءة أداء العاملين.	2.33	0.83	46.6	7	منخفضة جداً
68.	تستخدم الإدارة الضوابط الرقابية على أساس جدواها المفيدة.	2.58	0.75	51.6	4	منخفضة
69.	تحديد مقاييس الأداء تبعاً لقيم ومعتقدات العاملين المحددة وفقاً لطبيعة العمليات الإدارية.	2.78	0.65	55.6	2	منخفضة
70.	يتم تحديد الهياكل التنظيمية للطريقة التي يتم بها مكافأة العاملين.	2.39	0.78	47.8	6	منخفضة جداً
71.	تتولى الإدارة مسؤولية أداء العمليات المعاد هندستها دون رقابة مباشرة على المنفذين للعملية	2.39	0.81	47.8	6	منخفضة جداً
72.	يتم التركيز على الرقابة الذاتية بدل الرقابة متعددة المستويات على العاملين.	2.79	0.65	55.8	1	منخفضة
73.	يتم إعطاء الحرية للعاملين بتصميم العمل والرقابة على تنفيذه.	2.50	0.73	50	5	منخفضة
74.	يتم استبدال الدور الرقابي بالدور التوجيهي المساند للعاملين.	2.09	0.92	41.8	8	منخفضة جداً

75.	يستند نظام المساءلة إلى معايير خاصة بالإنجاز خلال عملية التطبيق.	2.58	0.8	51.6	4	منخفضة
76.	تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة للأداء	2.62	0.73	52.4	3	منخفضة

■ المجال السادس: (التطبيق)

يشير الجدول (9) إلى إجابات عينة البحث حول درجة استخدام فقرات التطبيق وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ومن خلال قراءته يتبين أن فقرة (تسعى الإدارة نحو إكساب العاملين مهارة أكبر في مجال العمل) حظيت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ (3.2)، وبوزن نسبي (64)، أما الفقرات الباقية فقد تراوحت بين الدرجة المنخفضة والمنخفضة جداً، جاء أدناها على فقرة (تدرس الإدارة الاتجاهات لجميع العاملين قبل الشروع في العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (2.15)، وبوزن نسبي (43).

جدول (9): إجابات عينة البحث حول درجة استخدام فقرات التطبيق وفق مدخل إعادة هندسة

العمليات الإدارية في جامعة تشرين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة الاستخدام
77.	تسعى الإدارة نحو إكساب العاملين مهارة أكبر في مجال العمل.	3.20	1.05	64	1	متوسطة
78.	تدرس الإدارة الاتجاهات لجميع العاملين قبل الشروع في العمل.	2.15	1.01	43	8	منخفضة جداً
79.	يتم ربط الترقي الوظيفي للعامل باكتساب المفاهيم والمهارات الحديثة.	2.83	0.61	56.6	2	منخفضة
80.	يتم مكافأة العاملين مادياً مقابل أدائهم المتميز الذين يقومون به.	2.30	0.74	46	5	منخفضة جداً
81.	يتم صرف المكافآت للعاملين بناء على كم وجودة العمل المنتج.	2.72	0.65	54.4	3	منخفضة
82.	يعتمد في الحكم على الموظف بالجديد الذي يبتكره وليس بالاعتماد على أنشطته الروتينية التي يؤديها	2.39	0.71	47.8	4	منخفضة جداً
83.	يشارك كل عضو في فرق العمل في وضع تصميم العمل الكلي.	2.24	0.78	44.8	7	منخفضة جداً
84.	يشارك كل عضو في فرق العمل في تنفيذ خطوات تصميم العمل.	2.27	0.79	45.4	6	منخفضة جداً

أي أن إجابات أفراد عينة البحث أكدت على أن درجة استخدام فقرات التطبيق وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين لم تكن بالصورة المرضية، ويعود ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة

بالتجاهات العاملين وعدم مكافأة العاملين، وعدم المشاركة في فرق العمل عند وضع تصميم العمل وتنفيذ خطواته. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Abdous and Wuhe, 2008) التي اقترحت إطاراً عملياً لعملية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي الذي يزيد الوظائف المحوسبة، ويقلل حاجة الجامعة إلى إدخال معلومات حول الطلبة، ومع دراسة (Garcia Diaz, 2005) التي توصلت إلى تطوير نظام أوامر العمل المستند على الحاسوب، وتحسين الاستجابة للخدمات والمشاركة الفعالة لمستخدمي النظام.

■ المجال السابع: (اتخاذ القرار)

يشير الجدول (10) إلى إجابات عينة البحث حول درجة استخدام فقرات اتخاذ القرار وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين.

ومن خلال قراءته يتبين أن درجة استخدام اتخاذ القرار تراوحت بين الدرجة المنخفضة والمنخفضة جداً من وجهة نظر أفراد عينة البحث، جاء أعلاها على عبارتي (تضع الإدارة الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار، وتضع الإدارة الأولويات التي تدعم القرار التربوي)، بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، وبوزن نسبي مقداره (57.2)، وأدناها على فقرة (توفر الإدارة حرية اتخاذ القرارات التي تخص العاملين في فرق العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (2.43)، وبوزن نسبي مقداره (48.6).

ويعود ذلك إلى عدم استخدام استراتيجيات واضحة في العمل، وعدم وجود اتساق في العلاقة بين العاملين والإدارة عند اتخاذ القرارات. هذا يعني أن على الإدارة تطوير مهارات العاملين في الكليات عن طريق التدريب المستمر لهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وإعطائهم الصلاحيات، وتطوير أساليب العمل، واستخدام التقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرار.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (قاسم، 2009) التي أكدت على منح الموظفين القدرة الاستقلالية الكاملة في إصدار القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

جدول (10): إجابات عينة البحث حول درجة استخدام فقرات اتخاذ القرار وفق مدخل إعادة هندسة

العمليات الإدارية في جامعة تشرين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة بالنسبة للمجال	درجة الاستخدام
85.	يسهم العاملون باتخاذ القرارات.	2.85	0.53	57	2	منخفضة
86.	تشارك الإدارة العاملين في بناء خطط العمل.	2.64	0.64	52.8	5	منخفضة
87.	تعطي الإدارة صلاحيات واسعة لفرق العمل لاتخاذ القرار.	2.83	0.55	56.6	3	منخفضة

88.	توفر الإدارة حرية اتخاذ القرارات التي تخص العاملين في فرق العمل.	2.43	0.68	48.6	8	منخفضة جداً
89.	يرتبط اتخاذ القرار بالتطوير في ضوء وحدة العلاقة بين الموظف والإدارة العليا.	2.60	0.65	52	6	منخفضة
90.	تستخدم الإدارة استراتيجيات ذات خطوات واضحة لتنفيذ العمليات.	2.71	0.84	54.2	4	منخفضة
91.	توفر الإدارة قيادة داعمة للعمل تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات.	2.56	0.9	51.2	7	منخفضة
92.	تضع الإدارة الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار.	2.86	0.77	57.2	1	منخفضة
93.	تعمل الإدارة على إعادة النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة لذلك.	2.56	0.9	51.2	7	منخفضة
94.	تضع الإدارة الأولويات التي تدعم القرار التربوي.	2.86	0.77	57.2	1	منخفضة

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء

أفراد عينة البحث في ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات الآتية (الكلية، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)؟.

الإجابة عن السؤال الثاني:

• وفق متغير الكلية

تم استخدام اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطي عینتين مستقلتين، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارستهم للعمليات الإدارية وفق مدخل إعادة الهندسة، تعزى لمتغير الكلية التي يعمل بها (علمية، أدبية) لمجالات الدراسة مجتمعة، تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (11).

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) لإجابات عينة البحث حول درجة

ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الكلية عند

(درجة الحرية = 378)

القرار	مجال الثقة (95%)		قيمة الدلالة (Sig)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير الكلية		المجالات
	أعلى	أدنى					أدبية	194	
دال*	-37.16	-51.953	0.000	-11.845	21.25	211.19	أدبية	194	مجالات ممارسة

					47.69	255.74	186	علمية	العمليات الإدارية
--	--	--	--	--	-------	--------	-----	-------	-------------------

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (378) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96.

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (378) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58.

من خلال قراءة الجدول (11)، يتبيّن أنّ الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث العاملين في كليات علمية، ومتوسط إجابات أفراد عينة البحث العاملين في كليات أدبية، هي فروق دالة وجوهرية عند درجة ممارسة العمليات الإدارية ككل وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. إذ بلغت قيمة (p= 0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة $t = -11.845$ المحسوبة، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.58)، عند درجات حرية (378) بمجال الثقة (95%)، وهذه الفروق جاءت لصالح العاملين في الكليات العلمية، فالعاملون في الكليات الأدبية يرون أن استخدامهم لأساليب العمليات الإدارية الواردة في الاستبانة وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية هي دون المستوى المطلوب.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى طبيعة الظروف التي يعمل فيها أفراد عينة البحث، والتي تختلف باختلاف الكلية سواء أكانت أدبية أم علمية، كما أن العاملين في الكليات العلمية يرون أن هذه الأساليب تستخدم بشكل أكبر مقارنة بالكليات الأدبية في جامعة تشرين. وربما يعود ذلك إلى الأعباء الملقاة على عاتق العاملين في الكليات الأدبية لكثرة أعداد الطلبة الملتحقين بها من جهة، وإلى التوسع في هذه الكليات من جهة أخرى.

وجاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة (البلوشي، 2007) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الكلية.

الإجابة عن السؤال الثاني:

• وفق متغير نوع العمل

استخدم الباحث اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية لمعرفة المتوسطات الحسابية وطبيعة الفروق لإجابات أفراد العينة وفق متغير نوع العمل (إداري، تدريسي).

وأدرجت النتائج في الجدول (12) الذي يتبيّن من خلال قراءته أنّ الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث العاملين كإداريين، ومتوسط إجابات أفراد عينة البحث العاملين كأعضاء هيئة

تعليمية، هي فروق دالة وجوهرية عند درجة ممارسة العمليات الإدارية ككل وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

إذ بلغت قيمة ($p = 0.000$) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة ($t = -14.853$) المحسوبة، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.58)، عند درجات حرية (378) بمجال الثقة (95%).

وهذه الفروق جاءت لصالح العاملين في كليات جامعة تشرين كأعضاء هيئة تعليمية، فهم أقدر على تقويم الواقع الإداري بموضوعية. كما أنهم أقدر على تقويم الممارسات الإدارية التي تجري في الكلية التي يعملون فيها كأعضاء هيئة تعليمية من العاملين الإداريين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وهذا يبين الحاجة الماسة للتطوير الإداري في كليات جامعة تشرين، فممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ستكون طريقاً لتحسين جودة أداء العمل لدى إدارات هذه الكليات.

وتوافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (بني عيسى، 2009) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً لإمكانية تطبيق الهندرة الإدارية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية.

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) لإجابات عينة البحث حول درجة

ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير نوع العمل عند (درجة الحرية = 378)

القرار	مجال الثقة (95%)		قيمة الدلالة (Sig)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير الكلية		المجالات
	أدنى	أعلى					إداري	تدريسي	
دال*	-45.67	-59.61	0.000	-14.853	21.82	210.83	220		مجالات ممارسة
					45.94	263.47	160		العمليات الإدارية

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (378) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96 .

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (378) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58 .

للإجابة عن السؤال الثاني:

• وفق متغير المؤهل العلمي

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، لمعرفة مصدر التباين وقيمة الدلالة لإجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، معهد، إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه)، وأدرجت النتائج في الجدول (13).

ومن قراءته يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة الهندسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على مستوى المجالات كافة. إذ جاءت قيمة (Sig) أكبر من (0.05)، كما بلغت قيمة (F = -14.853) المحسوبة، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41)، عند درجات حرية (4، 375) بمجال الثقة (95%).

جدول (13): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في درجة ممارسة

العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البحال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مجالات ممارسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	527389.526	4	131847.381	292.550	0.000	دال*
	داخل المجموعات	169006.464	375	450.684			
	المجموع	696395.989	379				

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (4، 375) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.41.

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (4، 375) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 3.41.

ولمعرفة طبيعة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي (14):

جدول (14): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة الهندسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
ممارسات العمليات الإدارية	ثانوية فأقل	معهد	-7.608	3.530	0.328	-18.54	3.32
		إجازة جامعية	-3.363	3.134	0.886	-13.06	6.34
		ماجستير	-63.573*	3.764	0.000	-75.23	-51.92
		دكتوراه	-114.088*	4.253	0.000	-127.25	-100.92
	معهد	ثانوية فأقل	7.608	3.530	0.328	-3.32	18.54
		إجازة جامعية	4.246	3.036	0.744	-5.15	13.65
		ماجستير	-55.965*	3.684	0.000	-67.37	-44.56
		دكتوراه	-106.480*	4.182	0.000	-119.42	-93.53
	إجازة جامعية	ثانوية فأقل	3.363	3.134	0.886	-6.34	13.06
		معهد	-4.246	3.036	0.744	-13.65	5.15
		ماجستير	-60.210*	3.306	0.000	-70.44	-49.98
		دكتوراه	-110.725*	3.853	0.000	-122.65	-98.8
	ماجستير	ثانوية فأقل	63.573*	3.764	0.000	51.92	75.23
		معهد	55.965*	3.684	0.000	44.56	67.37
		إجازة جامعية	60.210*	3.306	0.000	49.98	70.44
		دكتوراه	-50.515*	4.381	0.000	-64.08	-36.95
	دكتوراه	ثانوية فأقل	114.088*	4.253	0.000	100.92	127.25
		معهد	106.480*	4.182	0.000	93.53	119.42
		إجازة جامعية	110.725*	3.853	0.000	98.80	122.65
		ماجستير	50.515*	4.381	0.000	36.95	64.08

يبين الجدول (14) أن الفرق كان بين درجات تقدير إجابات أفراد العينة من حملة المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، ومعهد، وإجازة جامعية)، وبين أفراد العينة من حملة المؤهل العلمي (الماجستير، والدكتوراه) لصالح حملة الماجستير، والدكتوراه، بدلالة المتوسطات الحسابية.

وتفسر النتيجة بأن أفراد العينة من المؤهل العلمي العالي لديهم القدرة على تقويم ممارسة العمليات الإدارية بدقة، فهم يمتلكون وعياً واطلاعاً وحكماً على الأمور من منظور علمي، إذ تخطوا عدد من المراتب العملية مكنتهم من تحديث معارفهم المهنية، وبالتالي أصبح لديهم القدرة على التطوير الإداري في كليات جامعة تشرين.

واتفقت هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الشوبكي، 2010) التي بينت وجود فروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار، وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية.

واختلفت مع نتائج دراسة (الخوaja، 2008) التي أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين من حيث درجة التوفر، ودرجة الأهمية للعمليات المبحوثة تعزى للمؤهل العلمي.

الإجابة عن السؤال الثاني

• وفق متغير الخبرة الوظيفية

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول (15).

ومن قراءته يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، وذلك على مستوى المجالات كافة. إذ جاءت قيمة الدلالة (Sig) أكبر من (0.05)، كما بلغت قيمة (F = 1.888) المحسوبة، وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.41)، عند درجات حرية (375، 4) بمجال الثقة (95%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث الذين مارسوا العمل الإداري لفترة طويلة، وامتلكوا خبرة ودراية في التعامل مع مختلف المواقف والمشكلات، إلا أن الأعمال التي يقومون بها روتينية متكررة، تضم مجموعة من المهام والواجبات المتشابهة، إذ لا تحتاج إلى خبرة عالية، أي أنهم يتفقدون بغض النظر عن مستوى خبرتهم على النتائج التي تم التوصل إليها، ولا توجد اختلافات حول درجة ممارستها.

ويرجع ذلك تشابه العوامل التي تخضع إليها كليات جامعة تشرين سواء كانت عوامل اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية أو سياسية، فأفراد عينة البحث ينفذون سياسة الجامعة المرسومة من قبل وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية التي تهدف إلى تطوير وتحديث التعليم العالي، وأن درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبط بتطوير العمليات الإدارية في الوزارة التي تخضع لها هذه الكليات، فمدة العمل في كليات جامعة تشرين (الخبرة) لم تكن عامل مؤثر في درجة ممارسة العمليات الإدارية وفق هذا المدخل. فأفراد عينة البحث بحاجة إلى التطوير والتحسين المستمر وإلى دورات تدريبية في المجالات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقويم، والرقابة، والتطبيق واتخاذ القرار).

واختلفت مع نتائج دراسة (بني عيسى، 2009) التي أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية على كل مجال من مجالات الممارسة لعملية الهندسة الإدارية تبعاً لسنوات الخبرة، بين فئة الخبرة أقل من (6) سنوات وفئة الخبرة (10) سنوات فأكثر، وكانت الفروق لصالح (10) سنوات فأكثر، ومع دراسة (الخوارج، 2008) التي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين، من حيث درجة التوفر، للعمليات المبحوثة تعزى إلى متغير الخبرة، لصالح العاملين الذين لهم خمس سنوات فأقل.

جدول (15): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) حول درجة ممارسة

العمليات الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مجالات ممارسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	6907.111	2	3453.556	1.888	0.153	غير دال
	داخل المجموعات	689488.878	377	1828.883			
	المجموع	696395.989	379				

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (375، 4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.41.

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (375، 4) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 3.41.

13. الاستنتاجات والمقترحات

تناول البحث آراء عينة من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين، وتوصل إلى نتائج مهمة تسهم إسهاماً بحثياً في تطوير الأداء في الجامعة، وفي ضوء عرض النتائج التي تم التوصل إليها قُدمت

المقترحات الآتية:

13-1- تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في جامعة تشرين بهدف إحداث تغييرات جوهرية، تزيد من كفاءة العمليات في الجامعة التي تسهم في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته وقدراته التنافسية في ظل التحديات التي تواجهه.

13-2- نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في جامعة تشرين من إداريين وأكاديميين، من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة، والعمل على صقل العاملين بالمعرفة الكاملة بمهام عملهم ليتمكنوا من أداء الأعمال بكفاءة.

13-3- الاعتماد على تحديث تكنولوجيا المعلومات والأتمتة باستمرار للتأكد من تلبيتها حاجة العمل واللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، واستخدام البرامج المتطورة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري والتي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

13-4- العمل على وضع نظام تدريبي فعال، في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، يتيح لجميع موظفي الجامعة فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

13-5- إحداث تغييرات مدروسة في الأهداف والعمليات والاستراتيجيات والممارسات في الجامعة، من خلال تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر، وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية المتسارعة.

13-6- ترسيخ ثقافة الإنجاز في الجامعة من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق، وتوسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للعاملين في الجامعة بما يمنحهم القدرة والحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات اللازمة للعمل، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

13-7- إجراء المزيد من الدراسات المعمقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي تهدف إلى التطوير التنظيمي في مختلف جامعات القطر ومقارنتها مع النتائج التي تم التوصل إليها في البحث الحالي الذي يعبر عن آراء أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين.

المراجع

- أبو عمشة، أحمد عبد المجيد (2011) أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البلوشي، شريفة خميس (2007) إعادة هندسة العمليات الإدارية وإمكانية تطبيق متطلباتها في كليات التربية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية.
- بني عيسى، هيثم (2009) مدى إمكانية تطبيق عملاء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العملاء ورؤساء الأقسام. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الحارثي، سعاد (2002) نموذج مقترح لخفض التكاليف في كليات التربية للبنات باستخدام أسلوب الهندرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- حسين، سلامة (2007) ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 320.
- الحمادي، علي (2006) الطريق إلى التميز 15 طريقة للتغيير. عمان: دار ابن حزم.
- حنون، نادية مراد يوسف (2010) درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجه نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- خليل، عطا الله (2008) دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.

- الخواج، ماجد عبد العزيز (2008) تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- الديحاني، سلطان (2009) الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم رؤية جديد نحو تطوير أداء المعلم، الكويت: جامعة الكويت.
- رفاعي، ممدوح (2006) "إعادة هندسة العمليات. ط1، القاهرة: جامعة عين شمس.
- السلطان، فهد صالح (2001) إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الشهراني، صفية (2007) إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر ثقافة المعلومات، أنموذج مقترح لجامعة أم القرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية، مكة المكرمة.
- الشوبكي، مازن (2010) العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- الطنيجي، سالم (2008) 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.
- طويقات، مشهور (2009) بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة بحوث التربية النوعية، ع13، 157-185.
- عباينة، صالح أحمد أمين (2010) أبدال حديثة في إدارة التعليم العالي: إعادة الهندسة وستة سيجما. المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل. مصراتة: جامعة 17 أكتوبر، كلية الآداب.

- العتيبي، سعد والحمامي، راشد (2004) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة. المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، 15 - 17 مايو، 2004.
- العتيبي، صبحي (2002) تطور الفكر والأنشطة الإدارية. ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عليمات، صالح ناصر (2007) العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الشروق للنشر، 206.
- عون، وفاء (2011) أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود. مؤتمر تعليم المرأة السعودية، الرياض: جامعة محمد بن سعود الإسلامية.
- فهمي، أمين (2004) المدخل المنظومي وإدارة التغيير. مستقبل التربية العربية، م10، ع35، ص 369 - 384.
- قاسم، إسماعيل (2009) تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- القريوتي، محمد قاسم (2000) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- قوي، بوحنية (2007) إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة. مجلة الباحث، ع (5)، 137 - 145.
- المدهون، محمد والطلاع، سليمان (2006) مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، م(14)، ع2، غزة، 257-294.
- المنصور، كاسر (2000) نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرق كمية). ط1، عمان: دار حامد للنشر.

- Abdous. M ,Wu., He.(2008) **A frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university.** USA, international review of research in open and distance learning, 9.3 ,1492 –3831.
- Ahmad, Hartini Francis, Arthur Zairi, Mohamed (2007) **Business process reengineering: critical success factors in higher education.** Business Process Management Journal. Bradford:. V. 13, Iss.3; pg. 451.
- Chan, K. K., & Spedding, T. A. (2003) **An integrated multidimensional process improvement methodology for manufacturing systems.** Computers & Industrial Engineering. 44 (4): 673-693.
- Chen, Vicki & Goel, Sanjay (2008) **Integrating the global enterprise using Six Sigma: Business process reengineering at General Electric Wind Energy.** Int. J. Production Economics, 113, 2008, 914 – 927.
- Cheng, Min-Yuan and Tsai, Hsing- Chih and Lai, Yun –Yan (2009) **Construction Management Process Reengineering Performance Measurements.** Automation in Construction, 18,183-193.
- Davenport, T.H. (1993) **Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM.** Planning Review 22 (3).
- Davis, J. and Mehta, K.T. (1997). **Reengineering a school of business of the future: a mission/vision model for higher education in transformational times.** SAM Advanced Management Journal, 62(2), 8-15.

- Dennis, Alan R. & Carte, Traci A.& Kelly Gigi G.(2003) **Breaking the rules: success and failure in groupware-supported business process reengineering**. Decision Support Systems 36 (2003) 31– 47.
- Fisher, K. (2001) **Facility benchmarking trends in tertiary education – an Australian Case study**. PEB Exchange, 43, 20-22.
- Garcia Diaz, Martha Liliana (2005) **A methodology to facilitate continuous improvement in the services provided by the Facilities Department at UPRM**. M.S., University of Puerto Rico, Mayaguez (Puerto Rico), MAI 43/02, p. 601.
- Grau, Gemma & Franch, Xavier & Maiden, Neil A.M. (2008) **PRiM: Ani-based process reengineering method for information systems specification**. Information and Software Technology, (50) 76 – 100.
- Hammer, M., Champy, J. A. (1993) **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business Books. HarperCollins Publishers, Inc, New York. ISBN 0-06-662112-7.
- Hung, R.Y. (2001) **An empirical examination of the relationship between BPM and business performance: a study of Australia's top 1000 companies**. Doctorate Dissertation, Sydney :The University of Sydney.
- Ovans, A(1995) **Should you take the re-engineering risk**. Defamation, 41(17),38– 42.
- Ozcelik Yasin (2010) **Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States**. International Journal of Project Management (28), 7 – 13.

-Parys, Myriam & Thijs, Nick (2003) **Business Process Reengineering; or how to enable bottom-up participation in a top down reform programme**. Paper presented to the annual meeting of the European Group of Public Administration Study group on Public Personnel Policies: "Staff participation and involvement", Oeiras, 3-6 September, 1 – 28.

-Sturdy, Graham R (2010) **Business Process Reengineering: Strategies for Occupational Health and Safety**. Cambridge Scholars Publishing. British Library.

-Sutan, Wiraputra and Tsai, Ming-Hsiu and Cheng, Min-Yuan (2009) **Benchmarking-based process reengineering for construction management**. Automation in Construction, 18, 605 – 623.

-Terziovski, Milé & Fitzpatrick, Paul & O'Neill Peter (2003) **Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services** Int. J. Production Economics (84) 35–50.

-Walker, K. B. and Black, E. L. (2000). **Reengineering the undergraduate business core curriculum: aligning business schools with business for improved performance**. Business Process Management Journal. 6(3), 194.