

إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير إدارة جامعة مصراتة

- كلية التربية نموذجاً -

د. مصطفى محمد معيتيق

Abstract:

The objective of the current research is to identify the effectiveness of administrative re-engineering as an input to the development of the Faculty of Education at Misurata University, By answering the question of the effectiveness of the application of administrative processes re-engineering the entrance to the development of the Faculty of Education at the University of Misurata from the viewpoint of faculty members through three axes: the organizational side, the human side, the technical side?

The researcher used the questionnaire as a tool for data collection, which is composed of three axes, containing in its entirety on (31) question, distributed on a simple random sample of members of the board of Faculty of Education Misratak University, and based on the descriptive and analytical approach as an appropriate approach to the current research, The most important research results are:

1-The results showed that the degree of evaluation of the board members of the teaching of the effectiveness of the application of administrative re-engineering processes at the Faculty of Education at the University of Misurata entrance was high in relation to the organizational side.

2-The results showed that the degree of evaluation of faculty members for the effectiveness of the application of re-engineering administrative processes at the Faculty of Education at the University of Misurata was high in relation to the human side.

3-The results showed that the degree of evaluation of faculty members for the effectiveness of the application of re-engineering administrative processes at the Faculty of Education at the University of Misurata was high in relation to the technical side.

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى فاعلية أسلوب إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتطوير كلية التربية بجامعة مصراتة، من خلال الإجابة على تساؤل ما فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها من خلال محاور ثلاث هي: الجانب التنظيمي، الجانب البشري، الجانب التقني؟

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي مكونة من ثلاث محاور، تحتوي في مجملها على (31) عبارة، وزعت على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة مصراتة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للبحث الحالي، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أظهرت النتائج أن درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لفاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بجامعة مصراتة كانت مرتفعة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي.
2. أظهرت النتائج أن درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لفاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بجامعة مصراتة كانت مرتفعة فيما يتعلق بالجانب البشري.
- 3- أظهرت النتائج أن درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لفاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بجامعة مصراتة كانت مرتفعة فيما يتعلق بالجانب التقني.

الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

تعد الجامعة من أهم مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بتأهيل وتنمية الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالتعليم الجامعي يعني الفكر، والفكر يعني البحث العلمي، والبحث العلمي يعني التقدم التكنولوجي، وتعمل الجامعات على التطلع إلى التجديد والتحديث للتعامل ليس فقط مع مستلزمات الحاضر وإنما مستلزمات وحاجات المستقبل، لأن الجامعات تؤدي دوراً حاسماً وحيوياً في حياة الأمم حاضراً ومستقبلاً.

وقد ظل تطوير الإدارة الجامعية موضع اهتمام الكثير من الدراسات التي تناولت جوانبها المختلفة من خلال تشخيص واقعها وتطويرها وفقاً لمعايير محلية أو دولية، حيث إن الكثير من المنظمات والهيئات الدولية والمحلية قد اهتمت بتطوير التعليم الجامعي، ووضعت معايير تضمن بها جودته، سواء فيما يتعلق بالعملية

التعليمية أم الإدارية، وقد أصبحت هذه المعايير مرجعاً رئيساً لتطوير الإدارة الجامعية من خلال الكثير من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

وقد حذت ليبيا حذو معظم هذه الدول فأنشأت في العام 2007 مركزاً لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي لغرض رصد واقع التعليم الجامعي وتطويره، إلا أن نتائج التقارير التي أصدرها مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي في ليبيا تبرز بوضوح العديد من التحديات التي تواجه إدارة الجامعات الليبية، منه (9) ابعاد الجامعات عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل، إضافة إلى قصور في الهياكل التنظيمية وغياب التوصيف الوظيفي للعديد من الوظائف الإدارية والأكاديمية، إضافة إلى ضعف الاتصالات الإدارية وغياب قواعد بيانات يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات صحيحة، وغياب نظم للمعلومات يمكن من خلالها تسجيل وتحليل المعلومات المرتبطة بنشاط الجامعة، إضافة إلى قلة الميزانيات وعدم كفايتها لتحقيق أهداف الجامعة، وضعف الاعتماد على العمل الجماعي، وغياب عمليات التقييم الذاتي⁽¹⁾.

الأمر الذي يستوجب اتباع طرق ومداخل غير تقليدية من أجل عملية التغيير والتطوير، والأخذ بأساليب أكثر سرعة وعمقاً في عملية الإصلاح ومن بين أهم هذه الأساليب هو أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

مشكلة البحث:

تمثل مشكلة البحث في التعرف على مدى فاعلية أسلوب إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتطوير كلية التربية بجامعة مصراتة، ولا سيما بعد صدور مقترح وزارة التعليم لتطوير كليات التربية في ليبيا والذي اعتمد على إعادة هيكلة للأقسام العلمية بكليات التربية، واعتمد على أسلوب إعادة الهندسة الإدارية كمدخل للتطوير.

تساؤلات البحث:

يتمثل التساؤل الرئيسي للبحث في الآتي:

س1. ما فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

س2. ما فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها فيما يتعلق بالجانب التنظيمي؟

س3. ما فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بما فيما يتعلق بالجانب البشري؟

ما فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بما فيما يتعلق بالجانب التقني؟

أهداف البحث:

يهدف الحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهم أهدافه وفوائده تطبيقه في التعليم الجامعي.
2. التعرف على فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بما فيما يتعلق بالجانب التنظيمي؟
3. التعرف على فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بما فيما يتعلق بالجانب البشري؟
4. التعرف على فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بما فيما يتعلق بالجانب التقني؟

أهمية البحث:

يمكن الإشارة إلى أهمية البحث في الآتي:

1. يفيد البحث الحالي في إلقاء الضوء على أحد الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير الإدارة الجامعية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الإدارة الجامعية في الجامعات الليبية.
2. تمثل هذه الدراسة أهمية بالنسبة للقادة الإداريين المسؤولين عن إدارة جامعة مصراته بشكل عام، والمسؤولين عن إدارة كلية التربية على وجه الخصوص، حيث توفر لهم أسساً واضحة ومحددة للتطوير والتحسين المستمر في أداء الإدارة الجامعية.
3. تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعلى حد علم الباحث، فإن هناك شح في البحوث التي تناولت هذا الموضوع في بيئة التعليم الجامعي في ليبيا.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحدود الموضوعية:

يقتصر موضوع البحث في التعرف فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراتة.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الحدود المكانية على كلية التربية بجامعة مصراتة

3. الحدود البشرية:

تقتصر الحدود البشرية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة مصراتة.

4. الحدود الزمنية:

أنجز هذا البحث خلال فصل الربيع للعام 2018.

مصطلحات البحث:

تحدد أهم مصطلحات البحث في الآتي:

إعادة هندسة العمليات الإدارية: حيث تعرف إعادة الهندسة بأنها: "عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبياً"⁽²⁾.

كما تعرف بأنها " إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسة بشكل جذري دون التقييد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة، وسرعة إنجاز الأعمال، ورضا العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة لهم"⁽³⁾.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: أحد المداخل الإدارية الحديثة والذي يهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في بنية كلية التربية بجامعة مصراتة اعتماداً على ثلاثة جوانب رئيسية هي الجانب التنظيمي والجانب البشري والجانب التقني.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. مقدمة:

يعتبر أسلوب إعادة الهندسة من أساليب التغيير والتطوير الحديثة بما يحمله من أفكار غير تقليدية تدعو إلى إعادة النظر بشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسات،

والدعوة للتخلص من القيود والتكرار والرقابة، والنظر إلى الأمور بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسة لتحقيق أفضل النتائج⁽⁴⁾.

ونظراً لحداثة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية فقد تم تناوله بعدة مسميات منها: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندسة، إعادة البناء، الهندسة الإدارية، وبالرغم من اختلاف هذه المسميات في الظاهر إلا أنها تدور حول معنى واحد وهو التغيير الجذري أو الشامل في المؤسسة للحصول على أفضل نتائج ممكنة.

2. مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعرف بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والإنتاجية⁽⁵⁾.

ويعرف "هامر Hammer" إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة المتحققة، إلى جانب التنظيم والسياسات والبنى التنظيمية التي تساعد تلك العمليات وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية⁽⁶⁾.

3. أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ويشير كل من "عمر عقيلي"⁽⁷⁾، و"شاكر فتحي"⁽⁸⁾، و"خليل عطا الله"⁽⁹⁾ إلى أن إعادة الهندسة الإدارية تهدف إلى تحقيق النقاط التالية:

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة وتحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون بصلاحيات وتحمل للمسئوليات.
- إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية الجامعية، وفي الرقابة على تنفيذها من خلال مجموعة من الأفكار والمبادئ المستحدثة وتكون مرتبطة بوسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساره، وصولاً إلى أهداف محددة.
- إلغاء المسؤوليات الإدارية والأنشطة الإدارية والمناصب الإدارية الجامعية غير الضرورية أو غير المرتبطة بنتائج ملموسة، وإحكام الوظائف والعمليات الإدارية الجامعية.

- توجيه المؤسسة الجامعية إلى التركيز على عملائها (طلاب، مجتمع) من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.

4. متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تمثل متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في النقاط التالية⁽¹⁰⁾:

- دعم وتأييد الإدارة العليا للجامعة بأهمية التغيير الجذري السريع الذي تحتاجه الجامعة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويجب أن يكون برنامج إعادة الهندسة أولوية للإدارة الجامعية، وأن يتم بذل الجهود لإقناع العاملين بما تبني مفاهيم الهندسة الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف الجامعية بحيث تصبح أكثر مرونة وذلك عن طريق توزيع العمل والواجبات والمسئوليات وتغيير طرق العمل والحوافز والمزايا الوظيفية، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين.
- بناء فريق للعمل على إعادة الهندسة من الأفراد الموهوبين في المؤسسة، بحيث يعملون معاً وفقاً لأسلوب يتميز بتعدد الوظائف والاختصاصات، وأن يفرغ هذا الفريق بحيث يبذلون كل جهدهم ووقتهم في عملية إعادة الهندسة.
- بناء نظام للاتصالات والمعلومات واستخدامه في العمليات الإدارية الجامعية بحيث يكون رابطاً بين الأهداف والعمليات التنفيذية والرقابة عليها، والربط بين جميع الأقسام والوحدات الإدارية داخل الجامعة من أجل توفير معلومات صحيحة ودقيقة وسريعة باستخدام الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة.
- تبني ثقافة تنظيمية إيجابية تعتمد ثقافة النظم بدلاً من ثقافة الأشخاص، بمعنى أن تصميم النظم والعمليات لتبقى بغض النظر عن تغيير الأفراد من رؤساء جامعات أو عمداء كليات أو رؤساء وحدات إدارية، فالتغيير الكامل يشمل الثقافة التنظيمية للجامعة ووحداتها الإدارية.
- إعادة توظيف الإمكانيات والموارد المتوفرة من مادية وبشرية لتطبيق برنامج إعادة الهندسة وتوفير الوقت الكافي من جانب المستويات الإدارية لمتابعة التنفيذ، وتوفير المساعدة من مستشارين خارجيين يساهمون في تقديم المشورة والخبرة في إعداد وإنشاء وتطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

5. فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة التعليم الجامعي، كما يشير كل من "موسى اللوزي"⁽¹¹⁾، "مايكل هامر"⁽¹²⁾ يمكن أن يحقق الفوائد التالية:

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
- تغيير الأنشطة الجامعية المختلفة نحو بيئة أكثر مرونة، وتغيير في دور الجامعة نحو اتصال أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلي للتلبية احتياجاته وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، مما يمكن الإدارة من مواجهة تحديات العصر.
- إثراء دور القيادات الجامعية وتمكين العاملين، بإتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف والمبادأة والاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج.
- توفر تقنياً للأداء يقوم على القياس والتحديد وسد الفجوات، وذلك عبر أساليب كمية وآليات علمية في المتابعة والرقابة.
- إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة الجامعية، من خلال ترسيخ في أذهان العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين.
- إن عملية التغيير الجذري والعميق في العمليات الإدارية والأكاديمية قد تكون بديلاً مناسباً للعديد من مداحل التطوير التي تنتهج التغيير البطيء والمستمر، والتي تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب مجهودات مكثفة وتكاليف كبيرة، في حين ان فاعليتها في معالجة المشكلات قد تكون محدودة، لذا فإن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية قد يكون اسلوباً فاعلاً في إحداث التغييرات المطلوبة في أسرع وقت وبأقل التكاليف.

الدراسات السابقة:

1. 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".
- هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية لعملية الهندرة الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيما يتعلق بالمجالات، فقد جاء في المرتبة الأولى مجال المنظومة القيمية لهذه القرارات التربوية و بدرجة تقدير عالية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) بدرجة تقدير متوسطة، أما معيقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر العمداء، فقد جاءت الفقرة "عدم توفر ميزانية خاصة للخطوة" في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير عالية، بينما جاءت الفقرة "عدم توفر لغة مشتركة ومألوفة تتفق مع الثقافة التي تدعم الهندرة الإدارية"، بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير ضعيفة.

2.دراسة الدجني (2013) بعنوان: "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي".

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى حاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة، إضافة إلى أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة، كما توصلت إلى إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

3.دراسة الفوزان (2013) بعنوان: "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة _ إن وجدت _ تبعاً لمتغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وقد أظهرت النتائج أن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) متحققة بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن المعوقات التي تحد من إعادة هندسة العمليات الإدارية متحققة بدرجة عالية.

4.دراسة داغر والقضاة (2016) بعنوان: " أ نموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون التربويون الأكاديميون، واقترح أ نموذج الهندرة المناسب لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر الإداريين التربويين الأكاديميين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كان مرتفع ، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، تُعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح عميد الكلية، كما توصلت الدراسة إلى تطوير أ نموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية.

ومن خلال ما عرض من دراسات سابقة يمكن أن نلاحظ بعض النقاط من أهمها:

- أ. بعض الدراسات السابقة أخذ منحى تقييميا مستقبليا من خلال تقييم مدى إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في عملية التطوير مثل دراسة بني عيسى (2009)، ودراسة الدجني (2013)، وهو ما يتفق مع البحث الحالي،
- ب. بعض الدراسات السابقة ركزت على تقييم الحاضر من خلال تقييم واقع تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في عملية التطوير مثل دراسة الفوزان (2013)

ت. اتفقت معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهو ما يتفق مع البحث الحالي.

إجراءات البحث الميدانية:

يتناول هذا الجزء من البحث الإجراءات الميدانية من خلال استعراض أداة البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وإجراءات التطبيق، ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

1. الاستبانة في صورتها الأولية:

تم إعداد محتوى الاستبانة من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على ثلاثة محاور هي: (الجانب التنظيمي، الجانب البشري، الجانب التقني) تحتوي على (33) عبارة.

2. الاستبانة في صورتها النهائية:

تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية والإدارة التعليمية، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضع من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها لمحاور الاستبانة، وإبداء الرأي بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، وتم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لمقترحات السادة المحكمين، بحيث أصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة (31) فقرة، موزعة على ثلاث محاور.

3. مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس القارين بكلية التربية خلال فصل الربيع من العام 2018.

4. عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس القارين بكلية التربية خلال فصل الربيع من العام 2018، وقد بلغ عدد أفراد العينة (40) عضو هيئة تدريس يمثلون نسبة (25%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (162) عضو هيئة تدريس.

5. منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

6. صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على بعض الخبراء المحكمين (الصدق الظاهري) في مجال التربية والإدارة التعليمية، بهدف إبداء الرأي حول مناسبة العبارات للهدف الذي وضعت من أجله، ومدى مناسبتها لكل محور من محاور الاستبانة، مع إضافة أو حذف أو تعديل ما يروونه مناسباً.

7. ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الاستبيان من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa)، حيث بلغ معامل ثبات الاستبيان (0.81) مما يعني تمتع الأداة بدرجة ثبات عالية.

8. إجراءات التطبيق الميداني:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث وذلك نهاية فصل الربيع من العام 2018م، حيث استلم الباحث من جملة الاستبيانات الموزعة (42) استبياناً من أصل (50) استبياناً مستهدفاً، تم استبعاد عدد (2) من الاستبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي أصبح مجموع الاستبيانات الصالحة للتحليل (40) استبياناً.

9. المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ الاستبانات الصالحة والموزعة على أفراد عينة الدراسة، قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدم عدة مقاييس إحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa) لحساب معامل ثبات الاستبيان.

وقد استخدم المقياس التالي للحكم على درجة فقرات الاستبانة كالتالي:

- 1- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (1 - 1.66) فهذا يعني درجة استجابة منخفضة.
- 2- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (1.67 - 2.33) فهذا يعني درجة استجابة متوسطة.
- 3- إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (2.34 - 3) فهذا يعني درجة استجابة مرتفعة.

الإجابة على تساؤلات البحث:

1- الإجابة على التساؤل الفرعي الأول:

للإجابة على التساؤل الفرعي الأول وهو (ما فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بما فيما يتعلق بالجانب التنظيمي؟) يمكن النظر إلى الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح عبارات مور الجانب التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
مرتفعة	.30382	2.9000	أن تعمل إدارة الكلية على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يحقق أهدافها.	1
متوسطة	.79703	2.3250	أن تعتمد إدارة الكلية أسلوب التغيير الجذري باعتباره الأسلوب الأمثل لمعالجة المشكلات الإدارية والتعليمية.	2
مرتفعة	.58562	2.6250	أن تعيد إدارة الكلية النظر في إجراءاتها المتبعة لغرض التخلص من بعض الإجراءات الروتينية.	3
مرتفعة	.67889	2.5250	أن تعمل الإدارة على إدخال تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي للكلية.	4
مرتفعة	.74936	2.4500	أن تعمل إدارة الكلية على إدخال تغييرات جوهرية بحذف بعض العمليات الإدارية.	5
مرتفعة	.75064	2.5250	أن تعمل إدارة الكلية على إدخال تغييرات جوهرية بدمج بعض العمليات الإدارية.	6
مرتفعة	.66216	2.4500	أن تتجه إدارة الكلية إلى إدارة شؤونها بأسلوب فرق العمل بدلاً من الإدارات الوظيفية التقليدية.	7
مرتفعة	.51640	2.8000	أن تعتمد إدارة الكلية على استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال بين كافة المستويات الإدارية.	8
مرتفعة	.67511	2.8000	أن تعمل إدارة الكلية على منح المزيد من الصلاحيات للمستويات الإدارية التنفيذية.	9
مرتفعة	.69752	2.8000	أن تعمل إدارة الكلية على خفض مستويات الرقابة الداخلية توفيراً للوقت والجهد.	10
مرتفعة	.59700	2.8000	أن تستحدث الإدارة ضمن الهيكل التنظيمي للكلية مسمى تنظيمي لإدارة الأزمات المختلفة.	11

يتضح من الجدول رقم (1) أن استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة مصراتة جاءت مرتفعة في كل العبارات ما عدا عبارة واحد هي " أن تعتمد إدارة الكلية أسلوب التغيير الجذري باعتباره الأسلوب الأمثل لمعالجة المشكلات الإدارية والتعليمية" جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس تخوف لدى أفراد العينة من أسلوب التغيير الجذري، والذي يعتبر أساساً في عمل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد يرجع ذلك إلى انتشار وسيادة مفهوم الجودة الشاملة الذي يعتمد على التغيير البطيء والمستمر لمعالجة المشكلات، أما نتائج باقي عبارات المحور فهي تدل على فاعلية مرتفعة لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الجانب التنظيمي لكلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

2- الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني:

للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني وهو (ما فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها فيما يتعلق بالجانب البشري؟) يمكن النظر إلى الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح عبارات مور الجانب البشري

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
مرتفعة	.60764	2.8000	أن تنظر إدارة الكلية للموارد البشرية باعتبارها أهم مواردها.	1
مرتفعة	.50064	2.8250	أن تشمل إدارة الكلية على عناصر مؤهلة وقادرة على عمليات التغيير والتطوير.	2
مرتفعة	.33493	2.8750	أن تُستحدث إدارة مختصة بالموارد البشرية على مستوى الكلية.	3
مرتفعة	.26675	2.9250	أن تقوم إدارة الكلية بتطوير قدرات الموظفين على إعاد بناء العمليات الإدارية.	4
مرتفعة	.50064	2.8250	أن تعمل إدارة الكلية على توفير الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين على كافة المستويات.	5
مرتفعة	.36162	2.8500	أن تعمل إدارة الكلية على تطوير أداء مديري الوحدات الإدارية والأكاديمية وتحويلهم إلى مديرين مديرين.	6
مرتفعة	.33493	2.8750	أن تعمل إدارة الكلية على استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها.	7

مرتفعة	2.26675	2.9250	8 أن تعمل إدارة الكلية على ربط نظام الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء.
مرتفعة	2.57957	2.6500	9 أن تعمل إدارة الكلية على توفير فرص أكبر للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
مرتفعة	2.22072	2.9500	10 أن تعمل إدارة الكلية على توفير فرص أكبر لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية.
مرتفعة	2.54302	2.7500	11 أن ترصد إدارة الكلية مخصصات مالية أكبر لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم.

من خلال النظر إلى الجدول رقم (2) يظهر اتفاق جميع أفراد العينة باستجابة مرتفعة على كامل عبارات محور الجانب البشري، مما يعكس وجهة نظر مؤيدة لفاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الموارد البشرية بكلية التربية بجامعة مصراتة، ومعالجة المشكلات التي تواجهها.

3- الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث:

للإجابة على التساؤل الفرعي الثالث وهو (ما فاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير كلية التربية بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بما فيما يتعلق بالجانب التقني؟) يمكن النظر إلى الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح عبارات محور الجانب البشري

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
مرتفعة	2.30382	2.9000	1 أن تمتلك إدارة الكلية القناعة الكافية بأهمية تقنية المعلومات في إدارة شؤونها الإدارية والأكاديمية.	
مرتفعة	2.33493	2.8750	2 أن تعمل إدارة الكلية على خلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهمية ودور المعلوماتية في كافة المستويات الإدارية.	
مرتفعة	2.38481	2.8250	3 أن تعمل إدارة الكلية نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية.	
مرتفعة	2.33493	2.8750	4 أن تعمل إدارة الكلية على تطوير تقنية معلوماتها بما يساعدها على إعادة تصميم عملياتها الإدارية.	
مرتفعة	2.00000	3.0000	5 أن تعمل إدارة الكلية على تطوير وسائل جمع المعلومات لغرض تحقيق تواصل أكبر مع البيئة الخارجية (التغذية الراجعة).	

الدرجة	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
مرتفعة	.00000	3.0000	ان تعمل إدارة الكلية على ربط جميع أقسامها ووحداتها الإدارية والأكاديمية بشبكة اتصال داخلية (إنترانت)	6
مرتفعة	.36162	2.8500	أن تعمل إدارة الكلية على تطوير نظم معلومات لدعم قراراتها على كافة المستويات الإدارية.	7
مرتفعة	.36162	2.8500	أن تخصص إدارة الكلية موارد مالية إضافية لتطوير تقنية معلوماتها.	8
مرتفعة	.40510	2.8000	أن تعتمد إدارة الكلية بشكل أكبر على تقنية المعلومات في عمليات الرقابة وتقييم الأداء.	9

يتضح من الجدول رقم (3) اتفاق بين عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من خلال الاستجابة بدرجة مرتفعة على كامل عبارات محور الجانب التقني، وهو ما يعكس وجهة نظر مؤيدة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تطوير الجانب التقني بالكلية، وإحداث التغييرات الجذرية والشاملة لهذا الغرض.

ملخص النتائج:

تلخص نتائج هذا البحث في النقاط التالية:

- 1- أظهرت النتائج أن درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لفاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بجامعة مصراتة كانت مرتفعة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي.
- 2- أظهرت النتائج أن درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لفاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بجامعة مصراتة كانت مرتفعة فيما يتعلق بالجانب البشري.
- 3- أظهرت النتائج أن درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لفاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بجامعة مصراتة كانت مرتفعة فيما يتعلق بالجانب التقني.

التوصيات:

في ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي:

- 1- تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير العملية الإدارية والتعليمية بكلية التربية بجامعة مصراتة.

- 2- إقامة دورات تدريبية لغرض التعريف بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وكيفية تطبيقها.
- 3- الاستفادة من الدراسات والتجارب الدولية في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بجامعة مصراتة.

المقترحات:

يقترح الباحث الآتي:

- 1- إجراء بحوث تهمم بفاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في كل كليات جامعة مصراتة.
- 2- إجراء بحوث تهمم بوضع نموذج مقترح لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بإدارة جامعة مصراتة وكلياتها.
- 3- إجراء البحوث المقارنة بين مدخل الجودة الشاملة ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتقرير مدى فاعلية كل منهما في مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجه جامعة مصراتة.

الهوامش:

فيما يلي هوامش البحث بالترتيب:

1. المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، 2013.
2. Paul. A, Cespedes, p.351995.
3. محمد صبري حافظ، السيد محمود البحيري، 2009: 166.
4. سعد العتيبي، راشد الجمال، 2004: 6.
5. Raymond. I, Bergero, 2010. p.72.
6. Michael Hammer, 1996. p.435.
7. عمر عقيلي، 2001: 95.
8. شاعر محمد فتحي، 2002: 20.
9. خليل عطا الله، 2008: 14.
10. أحمد محمد أبوعمشة، 2011: 59-60.
11. موسى اللوزي، 2003: 183.
12. مايكل هامر، 1995: 45-50.

المراجع:

أولاً: الكتب:

1. عمر عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
 2. مايكل هامر، جيمس شامين، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، 1995.
 3. محمد صبري حافظ، السيد محمود البحري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2009.
 4. موسى اللوزي، التنظيم والإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2003
- ### ثانياً: الدوريات والرسائل والمؤتمرات العلمية:
1. أحمد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
 2. أزهار خضر داغر، حامد عبد الله القضاة ، أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 43 ، ملحق 2، 2016.
 3. إلهام بنت إبراهيم الفوزان، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2013.
 4. المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، تقرير الزيارات الاستطلاعية إلى الجامعات الحكومية، يونيو 2013.
 5. إياد علي الدجني، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق - المجلد 29 - العدد الأول - 2013.
 6. خليل عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ضوء إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008.
 7. سعد العتيبي، راشد الجمال، إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام، عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، الرياض، في الفترة من 15-17 مايو، 2004.

8. شاكر محمد فتحي، تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة، مجلة التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة حلوان، العدد (26)، الجزء 2، 2002.

9. هيثم محمد بني عيسى، (2009) مدى إمكانية تطبيق عملاء كليات التربية في الجامعات الأردنية، لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Paul. A, Cespedes. S, Reengineering Is Just Acablyst In Culture Change, The Bankers Magazine, May. June. 1995
2. Raymond. I, Bergeron. F. Determinants Of Business Process Reengineering Success In Small And Large Enterprise, Journal Of Business Management, Vol. 36. No. 1.2010
3. Michael Hammer, Reengineering How The Process Centered Organization Is Changing Our Work And Our Live, (New York, Harper Business, August. 1996.