دور الهندرة في تحسين اداء جامعة سرت ـ دراسة ميدانية علي الكليات التابعة لجامعة سرت

د. محمـــد دبنـــــون ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعـة سرت
د. علـــي مفتاح محمـــد ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعـــة سرت
أ. القنطري محمد القنطـــري ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية التربية ، جامعة سرت

الملخص :

إن الهندرة في الجامعات هي عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات من طلاب وأساتذة وموظفين. وبما ان التحسين المستمر يعد من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الليبية اليوم، لذالك فإن نجاح هذه المؤسسات يتوقف على مدى تطبيق وادارة احد اليات التحسين المستمر المعروفة بالهندرة "اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية" وذلك بهدف الرفع من كفاءة وفاعلية اداء هذة المؤسسات وعدم بذل الجهد واضاعة الوقت وهدر الاموال في الحلول التلفيقية. لذا جاء هذا البحث للتعرف على مدى تطبيق الهندرة واثرها علي اداء مجموعة من الكليات التابعة لجامعة سرت، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث الميداني وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 40 مسئول، بعد ذلك تم تحليل بيانات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أخير تم التوصل إلى أن تطبيق الهندرة يلعب دور مهم في عملية تحسين الاداء الوظيفي داخل الكليات التابعة لجامعة سرت ، وأن إهمال هذا الجانب يعتبر من الأسباب الرئيسية في وجود تدني للاداء الوظيفي

مفاتيح الكلمات : *اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية ، الهندرة ، الاداء الوظيفي*

Abstract:

Business Process Reengineering (BPR) involves changes in structures and in processes within the business environment. The entire technological، human، and organizational dimensions may be changed in BPR. BPR allows the business to be conducted in different locations، provides flexibility in manufacturing، permits quicker delivery to customers and supports rapid and paperless transactions. In general it allows an efficient and effective change in the manner in which work is performed. As the continuous improvement is one of the challenges facing Libyan organisations today، the success of these organisations depends on the extent of the application of BPR. Consequently، the objective of this paper is to assess the impact of reengineering on organizational performance and to uncover how BPR can help organizations to effect innovative and strategic changes in the organisation. The data for this current investigation were obtained from primary source that was analyzed through simple percentage analysis and regression analysis. The paper concludes that BPR implementation plays an important role to improve the performance of the colleges of Sirte University (SU) ، and that neglect of this aspect is one of the main reasons for the low performance.

المقدمـــة :

تعتبر الجامعات الليبية مؤسسات أكاديمية شأنها شأن اي مؤسسات أخرى ، والتي بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية التي تتبعها. وحقيقة فان الجامعات الليبية شهدت تطوراً ملموساً خلال السنوات الأخيرة على جميع المستويات سواء من

حيث نوعية وجودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها ، أو من حيث عدد طلبتها وتوسعها الجغرافي . ولذلك فان الممارسة الإدارية وأنظمة العمل داخل هذه الجامعات بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر. وبالتالي فهي تحتاج للتفكير بجدية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال.

ففي الحقيقة إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات ، وتعد الهندرة "إعادة هندسة العمليات الادارية" من أبرزها . فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج الهندرة ، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيها ، وهذا لا يعني التخلي عن فكرة إدارة الجودة الشاملة . الجذير بالذكر ان بعض المنظمات التي تتعامل مع بيئة ديناميكية معقدة لا تكتفي باستخدام أسلوب ادارة الجودة الشاملة فقط والذي يركز على إحداث تغييرات حدية أو طفيفة نسبيا ، فقد لا يكون التطوير هو المطلوب أساسا ، بل قد يكون ما تحتاجه مثل هذه المنظمات هو التغيير الجذري والجوهري لعملياتها والتي ينتج عنها إعادة هندسة العمليات الادارية (قوي ، بوحنية ، 2007) .

علي اي حال فان مفهوم الهندرة "إعادة هندسة العمليات الإدارية" قد يكون به نوع من الغرابة لدى الأغلبية منا، فهي كلمة عربية مشتقة من الهندسة والإدارة، وهو نتيجة تطور الفكر والفلسفة في الإدارة الحديثة، وظهر هذا المفهوم في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992 م ، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم (الثنيان ، خالد ، 2005). ويعتبر مفهوم الهندرة 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 (القريوتي ، و قاسم ، 2000).

وهندسة الإدارة تعد إحدى المداخل الرائيسية للتطوير الإداري ، والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى . ويهدف هذا الأسلوب إلي الوصول إلي تحسينات جذرية ، في مجال الوقت الالزم لتقديم الخدمة ، وتقليل التكاليف ، وتحسين نوعية الخدمة ، ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير بأسئلة جذرية حول جدوى ضرورة وجود كل وحدة من وحدات المنظومة ومسوغاتها، ويتطلب ذلك إعادة النظر في الوظائف ، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا ، والسياسات المتبعة ، وقد يكون ذلك على المستوى الكمي ، أو على مستوى وحدات بعينها ، ويركز هذا الأسلوب على تطوير العمليات التي تُحقق من خلالها الأهداف التي تسعى إليها (الطراونه ، خاطر ، طويقات ، 2011).

في ظل التحديات التي أنتجتها العولمة ، فإن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته وتمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الإنترنت وتقنية المعلومات، وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم والتدريب مدى الحياة ، ولهذا يجب أن يقوم على الأسس التالية : قرارات فعالة ومستقلة يتم اتخاذها بعيدا على الممارسات البيروقراطية ، مرونة تسمح بإدخال التغيرات

، ضبط الجودة للأنشطة الجامعية كافة ، إزالة المركزية عن القرارات والمساءلة الأكاديمية ، تقويم الإنجازات الأكاديمية والبحثية ، آلية فعالة للتمويل .

والأخذ بالاعتبار خصائص الجامعة وطبيعتها وآليات حركتها من جهة ، وما يواجهها من تحديات وفق ما يحيط بها من ضغوط بفعل متغيرات عصر المعلومات والمعرفة من جهة ثانية ، يجعل من الطفرة الاستراتيجية أو التحسين المستمر خيارين متاحين أينما يكون فعلهما مؤثرا . وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها ، وفي ظل تنوع مدخلاتها التي تفرض على هيئاتها الإدارية إتباع أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات كفوءة ، فقد سعت العديد من الجامعات عالميا لإتباع أسلوب إعادة الهندسة (قوي ، بوحنية ، 2007).

ويلقي هذا البحث الضوء على نظرية إدارية حديثة بدأت في التطبيق في مؤسسات التعليم العالي بعد نجاحها في منظمات قطاع الأعمال العام والخاص، حيث يهدف الي تحديد درجة تطبيق بنود الهندرة في تحسين أداء الكليات التابعة لجامعة سرت . ولتحقيق هدف هذا البحث ، طور الباحث استبانة اشتملت على مجموعة من الاسئلة التي ضمت عده محاور تناقش بنود تطبيق الهندرة ، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة مكونة من 40 مسئول ومسئوله يعملون في هذه الكليات التابعة لجامعة سرت . استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لتحديد درجة تطبيق بنود الهندرة في تطوير أداء جامعة سرت ، كما استخدموا الإحصاء التحليلي باستخدام اختبار الانحدار الخطي ، واختبار الشفافيه لمعرفة الفروق في درجة تطبيق بنود الهندرة في تطوير أداء المنظمة تبعا لمتغيرات : الجنس ، والمؤهل العلمي ، وطبيعة العمل ، وعدد سنوات الخبرة .

أهـداف الدراسـة :

إن الهدف من هذا البحث هو السعي من أجل تغطية بعض الفجوات في البحث العلمي في مثل هذه المواضيع خصوصا في الساحة الليبية، كما يهدف ايضا إلى الارتقاء بمستوى العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي بما يعزز دور الجامعات الأكاديمي. وذلك عن طريق معرفة مدي الارتباط بين تطبيق الهندرة وبين الاداء الوظيفي، ومدى الاهتمام بهذه العلاقة من طرف الادارة العليا بجامعة سرت . ولهذا يمكن تلخيص بعض الأهداف الرئيسية كمايلي :

- يعتبر البحث في موضوع الهندرة من الموضوعات الجديدة نسبياً في ليبيا حيث تم مناقشة هذا الموضوع منذ فترة في العديد من دول العالم وذلك لأهميته ،
- توضيح مدى أهمية وحاجة الجامعات الليبية كمنظمات أكاديمية لتطبيق الهندرة "أسلوب إعادة الهندسة العمليات الإدارية" ،
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم ،
- تحديد مستواء تطبيق الهندرة "اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية" في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ،
- توضيح اثر الهندرة علي الاداء الوظيفي .

مشكلة البحث :

في ظل المنافسة الحادة والتطورات التقنية المتسارعة وتحديات السوق التي فرضت على المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص إتباع الاساليب الادارية الحديثة للمحافظه علي بقائها وتحقيق أهدافها ، نجد أن هذه السياسة عادة ما تقابل بمقاومة تنتج عن تجاهل هذه الاساليب الادارية الحديثة ، في حين يلاحظ أن تعقد العمليات الادارية ، ورتابة اجراءات مؤسسات التعليم العالي في ليبيا يساهم في انخفاض مستواء جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، لذا تنحصر مشكلة البحث بشكل رئيسي في التالي : ما هو دور الهندرة في رفع مستوي الاداء الوظيفي وتحسين العمليات الادارية داخل مؤسسات التعليم العالي في ليبيا .

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

أ. ما مفهوم الهندرة "اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية" ؟

ب. ما مدي تطبيق الهندرة داخل الكليات التابعة لجامعة سرت ؟

ت. ما اثر تطبيق الهندرة علي الاداء الوظيفي ؟

ث. ما هي عوامل نجاح تطبيق الهندرة داخل الكليات التابعة لجامعة سرت ؟

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من جانبين الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة ، والجانب العملي يعرض الاثار التي يسببها تطبيق الهندرة ، وفيما يلي عرض لهذه النقاط :

1. تتناول الدراسة مجموعة من الكليات التابعة لجامعة سرت وهي احد الجامعات التعليمية المهمة للمجتمع الليبي وتدرس واقع الهندرة والتطوير فيها .
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة التي يمكن ان تحققها الجامعات التي تجاهلت هذا الاسلوب وانعكاس ذلك على المجتمع الليبي ككل إذا ما تم الأخذ بنتائج وتوصيات هذه الدراسة ، وتطبيقها على سائر الجامعات الأخرى .
3. تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تحديد مستواء تطبيق الهندرة على اداء جامعة سرت مما يساعد علي توضيح الجامعات التي لها قصور في تبني الاليات الادارية الحديثة في رفع كفاءة وفاعلية ادائها .

فرضيات البحث :

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة المتعلقة بهي قمنا بصياغة فرضية رئيسية والتي نلخصها في مايلي :

– لايوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق الهندرة علي كفاءة اداء جامعة سرت

وللتحقق من أثر كل عامل من عوامل الهندرة على كفاءة اداء الجامعة ، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى اربع فرضيات فرعية ، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي :

–**الفرضية الفرعية الاولي** : لايوجد اثر ذو دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا وبين كفاءة اداء جامعة سرت

-**الفرضية الفرعية الثانية** : لايوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توفير متطلبات التطبيق وبين كفاءة اداء جامعة سرت

-**الفرضية الفرعية الثالثة** : لايوجد اثر ذو دلالة احصائية بين اجراءات التغيير والتطبيق العملي وبين كفاءة اداء جامعة سرت

-**الفرضية الفرعية الرابعة** : لايوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتابعة المستمرة لنتائج التطبيق وبين كفاءة اداء جامعة سرت

منهج الدراسة :

تماشيا مع طبيعة الموضوع ومن أجل الوقوف على هذه الظاهرة فان المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في جامعة سرت ، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ، وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (ملحم ، سامي، 2000) ، حيث يصلح هذا المنهج في الدراسات التحليلية . يتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات و المعلومات و الحقائق حول الهندرة ومدى الاعتماد عليه في رفع كفاءة الاداء الوظيفي ، وذلك باستعمال الاستمارة ، وبعد ذلك يتم تحليل البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج . أما فيما يخص تقسيم الدراسة فانه سيتم تقسيمها إلى جانبين . جانب نظري نستعرض فيه الخلفية النظرية للموضوع ، حيث يتم التطرق من خلاله لمفهوم الهندرة ، ثم يتم بعدها تناول مفهوم الاداء الوظيفي، لننتقل في الأخير إلى محاولة الربط بين الهندرة والاداء الوظيفي . أما الجانب الثاني فسيكون تطبيقيا ، نحاول فيه إسقاط الجانب النظري على إحدى مؤسسات التعليم العالي الليبية محاولين معرفة مدى تأثير الهندرة علي اداء جامعة سرت .

مجتمع الدراسة وعينتها :

يشمل مجتمع الدراسة مؤسسات التعليم العالي، ولكن نظراً لصعوبة دراسة جميع الجامعات فإن هذه الدراسة ستقوم بتحديد جامعة سرت كعينة للبحث ومن تم يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الليبية .

الدراسات السابقة :

الاطار النظري :

تواجه مؤسسات القطاع العام والخاص تغيرات متسارعة وتحديات جسيمة أجبرتها على إعادة النظر في كثير من الممارسات الادارية بهدف زيادة فعاليتها ودعم عملية اتخاذ القرار ، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء . ولاشك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية ، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية ، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة (وحدة الجودة الإدارية ، 2009). ويعتبر مفهوم الهندرة أحد مداخل التطوير، وهو

يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة ، وكذلك للنظم ، والسياسات ، والهياكل التنظيمية ، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة . ويركز أسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء (القريوتي ، قاسم ، 2000). و كباقي مؤسسات العالم ، تشهد مؤسسات القطاع العام والخاص الليبية اليوم ظروف منافسة شديدة ، مع التحرير الاقتصادي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، مما اجبرها أيضًا على تبني الاليات والاساليب الادارية الحديثة التي ترمي إلى زيادة قدرتها التنافسية استجابة لهذه الظروف . وبما ان مؤسسات التعليم العالي الليبية ليست في مأمن من هذه التحديات ، فإن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته وتمويله ، وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم والتدريب مدى الحياة ، ولهذا يجب أن يقوم على عده أسس منها : قرارات فعالة ومستقلة يتم اتخاذها بعيدا على الممارسات البيروقراطية ، مرونة تسمح بإدخال التغيرات ، ضبط الجودة للأنشطة الجامعية كافة ، إزالة المركزية عن القرارات والمساءلة الأكاديمية ، تقويم الإنجازات الأكاديمية والبحثية ، آلية فعالة للتمويل . والأخذ بالاعتبار خصائص الجامعة وطبيعتها وآليات حركتها من جهة ، وما يواجهها من تحديات وفق ما يحيطها من ضغوط بفعل متغيرات عصر المعلومات والمعرفة من جهة ثانية ، يجعل من الطفرة أو التحسين المستمر خيارين متاحين أينما يكون فعلهما مؤثرا . وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها ، وفي ظل تنوع مدخلاتها التي تفرض على هيئاتها الإدارية إتباع أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات كفوءة ، فقد سعت العديد من الجامعات عالميا لإتباع أسلوب إعادة الهندسة ، ولجأت كمرحلة أولى إلى إتباع المنهج التدريبي. إن إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي هي عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات من طلاب وأساتذة وموظفين . لذلك فان تبني اسلوب اعادة الهندسة تعد من أهم الأليات التي تساهم في مواجهة التحديات التي سببت فيها العولمة . فالعملية التعليمة تعتبر استثمار ناجح تؤتي أكلها في كل جيل صاعد ، وهذا يتطلب سعيا جادا من المسئولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم ، من خلال تطبيق نظريات الإدارية الحديثة التي تعزز مكانة مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على المحافظة عليها ، وتسعى للرقي بها ، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها ، فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات ، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها .

وبما ان موضوع إعادة الهندسة العمليات الإدارية من الموضوعات الجديدة نسبياً في المؤسسات الليبية وقد تم مناقشة هذا الموضوع منذ فترة في العديد من الدول وذلك لأهميته ، وفان هذا البحث يقوم بعرض عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال.

أجرى (القرشي ، والثبيتي 2001) ، دراسة هدفت الي طرح تصور لإعادة بناء برامج الدراسات العليا في المملكة العربية السعودية ، في ضوء الاتجاهات العالمية في مجال اعادة هندسة برامج الدراسات العليا ، وكان من نتائج الدراسة : أن التغيرات العالمية السياسية والاقتصادية والتكنولوجية تتطلب زيادة تجاوب برامج الدراسات العليا مع متطلبات سوق العمل . ان مدخل اعادة الهندسة يعد

الأسلوب المناسب لإعادة بناء برامج الدراسات العليا ، وإن إعادة بناء برامج الدراسات العليا في المملكة العربية السعودية يتطلب : إعادة التفكير الجذري في برامج الدراسات العليا في ضوء التصور المستقبلي لهذه البرامج ، وتحديد الخلل في أداء برامج الدراسات العليا (إداريا و أكاديميا) بهدف التخلص من المواد والأعمال الإدارية التي تشكل هدراً في المال والجهد والوقت .

هدفت دراسة اجرها (السمان 2003) ، إلى تطوير نموذج إداري متكامل يعمل على تطوير المؤسسات العاملة في البيئة الأردنية، وقد تم إتباع منهجية علمية بتطبيق التحليل الوصفي الكمي للوصول إلى الهدف المنشود، حيث تم وضع النموذج بعد مراجعة شاملة ووافية لجوانب الموضوع، ومن ثم اقتراح نموذج إداري يحاول أن يجمع بين عوامل النجاح في الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي الوقت نفسه يقوم بتعويض جوانب النقص وتعديل الخلل الذي قد يكون في هذه الأنظمة، بما يتضمن نجاح المؤسسات ورفع مستوى أدائها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسات الأردنية بتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر والهندرة ضمن منهجيات شمولية متكاملة من أجل تحسين مستوى أدائها وتحقيق التنمية المستدامة.

كما اجري (الكساسبة 2004) ، دراسة تهدف إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات (شركة الاتصالات الأردنية)، وقدرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن 63% من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن 28.3% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها
- إن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد استوحى الباحث نموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

أجرى (الكريمين ، 2006) ، دراسة هدفت الي تطوير نموذج لهندسة القرار التربوي في مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية . تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم 160 فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2005 / 2004 ، وقد توصلت الدراسة الي النتائج الآتية : وجود تفاوت في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التربوية في الوزارة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعض خطوات هندسة القرارات 3.21 ، والمنظومة القيمية الأخلاقية 3.26 ، وخصائص المعلومات 2.85 ، والعناصر المؤثرة 3.07 ، ونظم مساندة القرارات 2.85 ، وتقديم القرار 2.86 ؛ أما الصعوبات التي تواجه المدير فكانت بممارسة متدنية ، وبمتوسط حسابي 2.29 .

أجرت (الحارثي 2007) ، دراسة هدفت الي معرفة مدى إسهام هندسة العمليات الإدارية في خفض التكاليف في كليات البنات في المملكة العربية السعودية ، وأشارت النتائج الي أن تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية يعمل على خفض النفقات ، وسرعة تنفيذ الأعمال وتقليل الأخطاء ، وزيادة الدقة ، والتوصل الي شكل جديد للكليات يختلف عن الشكل السابق.

هدفت الدراسة التي اجرها (السر ، 2008) ، إلى التعرف واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (300) موظف تتراوح درجاتهم الوظيفية ما بين وكيل مساعد

ومدير دائرة ، وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة ، حيث تم توزيع استبانة تناولت عدة محاور لتقييم واقع الهندرة بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع المدراء العامين في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري ، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

اجراء (الديحاني 2009) ، دراسة هدفت إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في المدارس، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، و التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية). وقد طبقت الدراسة على مديري ومديرات دولة الكويت. وقد استخدم المنهج الوصفي في عملية جمع البيانات ومن نتائج الدراسة وجود معوقات في إدارة المنهج والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية ما دعا إلى تبني إعادة هيكلية المدارس وإعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي، وتبني الإدارة والمشاركة والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم والإبداع، وزيادة تفويض السلطات للمعلمين. وجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الرتبة، و المؤهل العلمي، والخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية في الكويت . وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على ما يتوفر من موارد بشرية، وتكنولوجية، لإعادة هيكلة عمليات المؤسسة التعليمية .

هدفت الدراسة التي اجرتها (نادية حنون ، 2010) ، الي التعرف علي درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات ، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، والتخصص، والمحافظة، في استجابات المديرين والمديرات ، سعيًا للوقوف على معرفة درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

الدراسات السابقة الاجنبية :

جرى (ريكارد Ricard ، 2000) دراسة هدفت الي التكامل بين الهندرة ونظرية تطور المنظمة ، وتوصلت الدراسة الي ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ورأى أنه لابد من تطبيق التغييرات المطلوبة والمحافظة على الاستمرارية في التغيير، وليس إعادة هندسة العمليات الإدارية فقط.

تهدف الدراسة التي اجراها (Jerva, 2001) لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال ، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها ، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات ، وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات ، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى ، كذلك وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل

عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات ، وإن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

قام (Chiplundar & Chattopadhyay ، 2003) بالتركيز على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات ، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال ، وتقترح الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات ، إذ إن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء ، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم ، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد ، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل ، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها .

أجرى أداميك (Adamik ، 2003) ، دراسة هدفت الي تلبية حاجة المنظمات الي تغيير مهارات المنتسبين إليها للقيام بإدارة الأعمال بصورة فاعلة ، واحلاجة الي تقليص أو دمج أو إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال ، وتوصل الباحث الي أن الكفاءة والفاعلية الإدارية تحسنت كثيراً خلال السنتين الأخريتين ، وبخاصة في خمسة مستويات هي : إدارة الموارد البشرية ، وإدارة الموارد المالية ، وإدارة التجهيزات ، إدارة المهارات والاتصالات الفردية . وأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة ، أن تحليل المعلومات الواردة من المشرفين والمدراء والمرؤوسين وتحليلها وقياسها يعد أمراً أساسيا للتطوير والتغيير السلوكي في هذه الدراسة .

أجرى إيول (Ewell ، 2004) ، دراسة هدفت الي معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وتوصل الباحث الي أن نتائج الدراسة ذات أهمية كبيرة لمختلف الشركات ، وبشكل خاص شركات التأمين ، والشركات الخدمية التي تتجه الي إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وما يرافقها من متطلبات للتغيير في ثقافة المنظمة التي تسبق إعادة هندسة العمليات الإدارية لضمان الميزة التنافسية ، كما توصل الباحث الي أن هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ، وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية

قام بوجريانو (Bujoreanu ، 2005) ، بدراسة حول تصميم المنظمة مع تكنولوجيا المعلومات ، حيث وجد الباحث أن نظم المعلومات جزء رئيس ومتأصل في خطط ونشاطات المنظمة ، وأوضح الباحث لهدف إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ولهدف تحسين جودة العمليات بشكل عام ، يجب أن تدخل مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ، مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث يؤمن الباحث بالبدء أولا بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات . وتوصل الباحث الي دليل عام لأنواع النشاطات الإدارية التي يجب أن تنفذ في نظم المعلومات قبل البدء في إعادة هندسة العمليات الإدارية .

أجرى (أحمد، وفرانسيس، وزيري Ahmad & Francis & Zairi ، 2007) ، دراسة هدفت الي فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي ، دراسة حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالي في ماليزيا ، اعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية . وتوصلت الدراسة الي أن هناك عوامل عدة مهمة وحرجة لعملية

إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وهذه العوامل هي : العمل بروح الفريق الواحد ، والثقافة النوعية ، ونظام الإدارة النوعي ، ونظام المكافآت المرضية ، وإدارة التغيير الفاعلة ، والتشاركية واقل دكتاتورية ، وتكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات ، والإدارة الفاعلة للمشاريع ، وكفاية المصادر المالية .

ركز (Hesson Mihyar & Al- Ameed Hayder ، 2007) في هذه الدراسة على تحديد الخطوات المتبعة في تخطيط المدينة ، من أعداد الموظفين والمباني الموجودة والطرق بطريقة إلكترونية ، وذلك بعد استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وقد خلصت الدراسة إلى تقليل التكاليف المتعلقة بالتخطيط ، والوقت ، والمصادر البشرية المطلوبة .

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتمام متزايد بالنسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور مهم في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق قفزة نوعية في الأداء. حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية عن دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الاداء وتخفيض التكاليف ورفع جودة الخدمة داخل جامعة سرت ، اضافة الي ربط نتائج هذه الدراسات مع الموضوع محل الدراسة . كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، بأنها تناولت دور وأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع التعليم الجامعي وكيفية تحسين الاداء .

الاطار العملي للبحث :

منهجية وعينة البحث :

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بمجموعة من الظروف والظواهر التي يرغب الشخص في دراستها ومن ثم استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها هذه البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها وهو ما يدفع إلى الربط بين مختلف هذه الظواهر والمتغيرات . وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لجمع المعلومات والحقائق حول مستواء تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية واثره علي الاداء الوظيفي ومن ثم تحليل هذه المعلومات واستخلاص العلاقة التي تربط كل منهما والوصول إلى النتائج التي تدعم هذا البحث .

ولجمع المعلومات غالبا ماتستخدم عدة أدوات والتي تتمثل في :

المقابلة الشخصية : تعد من الوسائل الرئيسية عند معظم الباحثين في العلوم الاجتماعية، ويتم ذلك من خلال اتصال الباحث بالمشاركين مباشرة عن طريق المقابلة الشخصية. ويتم استخدام هذه الطريقة بهدف جمع بيانات دقيقة وواضحة خالية من الأخطاء وذلك بتبسيط وتوضيح الأسئلة للمشاركين من أجل إعطاء إجابات وافية .

الملاحظة : حيث تعد هذه الاداء من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيل ووصف الحقائق والأحداث، حيث تمكن من التحقق من أمور قد تكون فيها مبالغة من طرف المشاركين كالتعرف على ظروف العمل التي تحيط بهم مثلاً، كما تساعد ايضا علي تجنب الوقوع في الأخطاء التي قد تصاحب جمع البيانات وذلك من خلال ملاحظة الانفعالات التي تدل على الصحة في الرد على الأسئلة .

الاستمارة (الاستبيان) : يعتبر الاستبيان احد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات او معلومات تتعلق بأحوال الناس او ميولهم او اتجاهاتهم ، وتأتي أهمية الاستبيان كأداه لجمع المعلومات علي الرغم مما يتعرض له من انتقادات من انه اقتصادي في الجهد والوقت اذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة ، فالاستبيان يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة او تدخل من احد . علاه علي ما سلف ، فان الاستبيان يتمتع بمجموعة من الاجابيات منها : يعطي المشارك فرصة كافية للتفكير دون ضغوط نفسية عليه كما هو الحال في المقابلة أو الاختبارات ، الاستبيان أكثر تمثيلا للمشاركة المدروسة لأنه يمكن توزيع فقراته على جوانبها ، كما هو الحال في استفتاءات الرأي العام ، تتوفر للاستبيان ظروف التقنين المناسب ، فالألفاظ يمكن تخيرها والأسئلة يمكن ترتيبها والإجابات يمكن تسجيلها، يساعد الاستبيان في الحصول على بيانات حساسة أو محرجة لا يستطيع المشارك الحصول عليها في المقابلة .

وبناءا علي هذه الاجابيات، تم استخدام الاستبيان كاداء لجمع بيانات هذا البحث ، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة وتصميم الأسئلة منها : التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها ، كما عملنا على توضيح مضامين الأسئلة للمستجوبين ليتسنى لهم فهمها والإجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة والابتعاد على تلك الأسئلة المحرجة التي تمنع المشاركين من الإدلاء بالبيانات الواقعية ، كما عمدنا إلى تكرار بعض الأسئلة بهدف اختبار مدى صدق المشاركين. وقد اشتملت الاستمارة عل جزئين رئيسيين :

الجزء الأول : يضم معلومات عامة حول الأطراف المشاركة مثل الجنس، المستوى الدراسي، السن، الوظيفة، والخبرة

الجزء الثاني : أما فيما يخص الجزء الثاني من الاستمارة فيضم 50 بندا بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة وهي مقسمة كما يلي:

المحور الأول : يتعلق المحور الأول من الاستمارة بالفرضية الأولى وهي دراسة العلاقة بين دعم الادارة العليا وبين كفاءة الاداء الوظيفي في جامعة سرت، حيث يتم قياس ذلك من خلال تسعة بنود (1-9)

المحور الثاني : يتعلق المحور الثاني من الاستمارة بالفرضية الثانية والذي يعكس مدى تاثير توفير متطلبات التطبيق علي كفاءة الاداء الوظيفي داخل جامعة سرت. وسيتم قياس ذلك من خلال ثلاثة عشرة بند (1-13)

المحور الثالث : يتعلق المحور الثالث بالفرضية الثالثة والذي يعكس مدى الارتباط بين اجراءات التغيير والتطبيق العملي وبين اداء جامعة سرت، وسيتم قياس ذلك من خلال عشرة بنود (1-10)

المحور الرابع : يتعلق المحور الرابع بالفرضية الرابع والذي يعكس مدى الارتباط بين المتابعة المستمرة لنتائج التطبيق وبين كفاءة الاداء الوظيفي في جامعة سرت، وسيتم قياس ذلك من خلال ثمانية بنود (1-8)

المحور الخامس : يتعلق المحور الخامس بتحدسد مجموعة من معايير الاداء التي تساهم في قياس مداء تأثير اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية علي اداء جامعة سرت والذي سيتم قياس ذلك من خلال عشرة بنود (1-10)

وقد تم اعتماد مقياس Likert الخماسي للإجابة على بنود الاستمارة وذلك بالشكل التالي : إعطاء 5 علامات لاختيار موافق جداً ؛ إعطاء 4 علامات لاختيار موافق ؛ إعطاء 3 علامات لاختيار غير متأكد ؛ إعطاء 2 علامات لاختيار غير موافق ؛ إعطاء علامة واحدة لاختيار غير موافق إطلاقًا. وعلى هذا الأساس سيكون مدى المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة عن كل بند من محاور الاستمارة كما يلي : من : (1.00- 3.00) دالاً على مستوى ضعيف للموافقة ؛ من: (3.00 – 4.00) دالاً على مستوى متوسط للموافقة ؛ من: (4.00 – 5.00) دالاً على مستوى جيد للموافقة. وقد قمنا بتفريغ البيانات الواردة وتحليلها باستعمال برنامج المجموعة الإحصائية، الإصدار 13 (spss) .

عينة الدراسة و الأدوات الإحصائية المستعملة :

لقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث والذي يضم الكليات التابعة لجامعة سرت، حيث يقارب عدد العاملين بهذه الوحدات بالإضافة إلى الإدارة العليا حوالي 200 موظف ، وقد تم تحديد نسبة العينة إلى المجتمع الكلي ب 25% ، والشيء المتعارف علية أن نسبة العينة إلى المجتمع الكلي يجب أن تكون أكبر من 3% ، وبهذا نجد أن حجم العينة مناسب لاجراء البحث. أما فيما يخص الأدوات الإحصائية المستعملة فقد قمنا باستعمال الأدوات التالية :

المتوسط الحسابي : وقد تم استعمال هذه الأداة بهدف معرفة مدى تركز إجابات المشاركين في اختيار معين

الانحراف المعياري : وقد تم استعمال هذه الأداة لمعرفة مدى تشتت إجابات المشاركين ،

الانحدار الخطي البسيط : تحليل الانحدار Regression Analysis هو تحليل يمكننا من إيجاد معادلة رياضية تربط بين متغير تابع ومتغير أو متغيرات مستقلة. فمثلا يمكننا باستخدام تحليل الانحدار دراسة العوامل التي تؤثر في زيادة الطلب على المنتج وتحديد نموذجا (معادلة) رياضيا لهذه العلاقة. هذا النموذج يجعلنا قادرين ليس فقط على فهم طبيعة العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة فعلا بل إنه يجعلنا قادرين على توقع تأثير تغير أي متغير من هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

اختبار صدق وثبات الاستمارة :

بهدف معرفة مدى صلاحية الاستمارة لإجراء البحث، تم اختبار صدق وثبات هذه الاستمارة علي النحو التالي :

الصـدق : يقصد بصدق الاستمارة مدى صلاحية بنودها لقياس المحاور التي تم وضعها، ولهذا فقد تم عرض استمارة البحث على بعض الأساتذة الجامعيين وبعض العاملين في الكليات التابعة لجامعة سرت محل الدراسة وذلك بهدف معرفة مدى وضوح العبارات التي تضمنتها بنود الاستمارة ومدى صلاحية هذه البنود لقياس محاور الدراسة ، بعدها تمت الصياغة النهائية للاستمارة بعد الأخذ بملاحظات الأساتذة والعاملين .

الثبات : يعبر الثبات على مدى استقرار ظاهرة في مناسبات مختلفة، حيث قبل البدء في تحليل النتائج تم استخراج معامل Cronbach's Alpha للاتساق الداخلي باستعمال برنامج المجموعة الإحصائية (spss الإصدار 13) ولقد كانت النتائج كما يلي: الجدول رقم (1) : قيمة ألفا كرونباخ للبنود التي تقيس كل محور

جدول رقم 1: قيمة كرونباتشس الفاء للبنود التي تقيس كل المتغيرات

المتغيرات	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha	عدد البنود
الوجه الاول دعم الادارة العليا	.9580	.9580	9
الوجه الثاني توفير متطلبات التطبيق	.9740	.9730	13
الوجه الثالث اجراءات التغيير والتطبيق العملي	.9420	.9410	10
الوجه الرابع المتابعة المستمرة لنتائج التطبيق	.9760	.9760	8
معايير قياس الاداء الوظيفي لجامعة سرت	0.631	0.610	10

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور الممثلة لبنود الاستمارة تزيد عن 0.60 وهي القيمة الدنيا التي تعكس مدى الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة، مما يعكس درجة الاتساق الداخلي للبنود التي يتضمنها كل محور من محاور الاستمارة. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بنود الاستمارة 0.906 مما يدل على درجة الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة ككل وهذا ما يعطي للاستمارة درجة معتبرة من الثبات تؤهلها لأن تكون وسيلة لجمع المعلومات بالإضافة إلى عنصر الصدق الذي تطرقنا إليه آنفا .

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات:

التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

المحور الخاص بالفرضية الأولى: من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تنص على ما يلي: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا وبين كفاءة اداء جامعة سرت .

جدول رقم 2: ملخص اختبار الانحدار الخطي بين الوجة الاولي لتطبيق الهندرة وبين معايير الاداء

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		Change Statistics		
					R Square Change	F	df1	df2	Sig
1	**.513[a]**	**.264**	**.240**	**1.87195**	**.264**	**11.097**	**1[a]**	**31**	**0.002**

a. Dependent Variable: PM

b. Predictors: (Constant), Phase1

عند النظر إلى قيمة f التي كانت (11.097) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.002) وهذا ما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط . وبهذا فإننا نقبل الفرضية الاولي التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الادارة العليا وبين كفاءة اداء جامعة سرت ، ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بين دعم الادارة العليا وبين كفاءة اداء جامعة سرت. الوصول الي هذه النتيجة يشير الي ان اللاتزام بتنفيذ البنود التي يتضمنها الوجة الاولي من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية له تأثير ايجابي ومن ثم يوادى إلى رفع اداء جامعة سرت عند مستوى معنوية (0.002) .

المحور الخاص بالفرضية الثانية: من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي تنص على ما يلي: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين توفير متطلبات التطبيق وبين كفاءة اداء جامعة سرت .

جدول رقم 3: ملخص اختبار الانحدار الخطي بين الوجة الثاني لتطبيق الهندرة وبين معايير الاداء

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		Change Statistics		
					R Square Change	F	df1	df2	Sig
1	.595[a]	.355	.334	1.75257	.355	17.027	1[a]	31	.000

a. Dependent Variable: PM

b. Predictors: (Constant), Phase 2

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول رقم (3) نجد ان قيمة f هي (17.027) والتي تدل علي ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا ما يشير الي معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط . وبهذا فإننا نقبل الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توفير متطلبات تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وبين كفاءة اداء جامعة سرت ، ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بين توفير متطلبات تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وبين كفاءة اداء جامعة سرت. تشير هذه النتيجة الي ان البنود التي يحتويها الوجة الثاني في عملية تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية لها تأثير ايجابي علي اداء جامعة سرت. وبذلك فان تأسيس قسم مسؤل عن إعادة الهندسة، والإعداد الجيد للمدربين لإحداث التغيير الجذري، وتوفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة، وبناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد ، وتكوين فرق العمل كأفضل وسيلة لإنجاز الأعمال ، تعتبر عوامل مهمة لتطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات والتي في المقابل تلعب دور مهم في رفع كفاءة اداء جامعة سرت.

المحور الخاص بالفرضية الثالثة: من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي تنص على ما يلي : لايوجد اثر ذو دلالة احصائية بين اجراءات التغيير والتطبيق العملي وبين كفاءة اداء جامعة سرت.

جدول رقم 4: ملخص اختبار الانحدار الخطي بين الوجة الثالث لتطبيق الهندرة وبين معايير الاداء

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		Change Statistics		
					R Square Change	F	df1	df2	Sig
1	.555[a]	.308	.286	1.81486	.308	13.787	1[a]	31	.001

a. Dependent Variable: PM

b. Predictors: (Constant), Phase 3

عند النظر إلى قيمة f التي كانت (13.787) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) وهذا ما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط . وبهذا فإننا نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اجراءات التغيير والتطبيق العملي لاسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وبين كفاءة اداء جامعة سرت ، ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اجراءات التغيير والتطبيق العملي لاسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وبين كفاءة اداء جامعة سرت . ومن خلال ماتقدم من نتائج تم عرضها في الجدول رقم (4) ، فان البنود التي يتضمنها الوجة الثالث والتي توصي بتوفر فهم كامل لحاجات ومتطلبات التغيير، والتأكد من إلمام الموظفين حسب تخصصاتهم بالمعلومات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء ، وتحديد حاجات التغيير يتم في ضوء قدرة الجامعة على إحداثه ، وتتبع سياسة البدء من جديد أي من الصفر لحل المشكلات التي تصادف العمل ، وتوفر آليات محددة لمعرفة قدرة الجامعة على إحداث التغيير، واختيار عينة تجريبية للتطبيق قبل تعميم فكرة البرنامج ، ووجود رغبة كبيرة في التغيير لدى العاملين ، والتزام الجامعة بمبدأ اللامركزية في التطبيق ، لها تأثير مباشر وايجابي علي اداء جامعة سرت . ويحيل الباحثين ذلك إلى أهمية تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الادارت والكليات التي تعاني من قصور ومشاكل في أداء مهامها وأن الجامعة بحاجة ماسة إلى تطبيق هذا الاسلوب للنمو والقدرة علي التنافس .

المحور الخاص بالفرضية الرابعة: من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة، والتي تنص على ما يلي: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتابعة المستمرة لنتائج التطبيق وبين كفاءة اداء جامعة سرت .

جدول رقم 5: ملخص اختبار الانحدار الخطي بين الوجة الرابع لتطبيق الهندرة وبين معايير الاداء

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		Change Statistics		
					R Square Change	F	df1	df2	Sig
1	.503[a]	.253	.229	1.88553	.253	10.492	1[a]	31	.003

a. Dependent Variable: PM

b. Predictors: (Constant), Phase 4

عند النظر إلى قيمة f التي كانت (10.492) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.003) وهذا ما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط . وبهذا فإننا نقبل الفرضية الؤابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وبين كفاءة اداء جامعة سرت ، ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وبين كفاءة اداء جامعة سرت. اظهرت النتائج في الجدول رقم (5) ان إيجاد طرق معينة لتحليل القدرات والاستعدادات لدى العاملين، والتركيز على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل، والتركيز باستمرار على رصد السلوك المؤثر في العمل، والحرص المستمر على عمل دراسات مسحية للعمليات التي يتم تنفيذها، والحرص على تحديد العوامل المؤثرة على العمليات بعد انجازها، واستخدام نظام رقابي جيد ومحكم يزيد من كفاءة أداء العاملين، وإيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها، وتوفير الشفافية والوضوح في عملية التقويم ، لها دور مهم في رفع الاداء الوظيفي في جامعة سرت . لذي لايمكن تجاهل بنود الوجة الرابع لعملية اعادة الهندسة والذي يعود الي تحسين مستوي اداء الجامعة عن طريق التحكم بالنفقات، وتقليل الوقت الذي تستغرقه اجراءات تنفيذ المعاملات ، وتفادي الازدواجية وتكرار عملية الحفظ والارشفة في الادارات ، وسهولة الحصول علي المعلومات التي تحتاجها الجامعة، واستغلال الموارد في الجامعة استغلالا جيدا .

مناقشـة النتائـج :

التطورات المفاجئه والتغيرات المتسارعة وشدة المنافسة التي تتواجة معها المؤسسات الليبية بشكل عام تفرض عليها تبني النظريات والاليات الادارية الحديثة لمواجهة هذه الظروف التي تمكنها من التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات. فكما اوضحت نتائج هذه الدراسة، فان مؤسسات التعليم العالي الليبية التي تسعي للبقاء والنمو عليها بذل كل الجهود لادارة عملية التغير وذلك بتبني النظريات الادارية الحديثة وعلي راسها اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وذلك لان تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية يلعب دور مهم في رفع كفاءة اداء المؤسسة. هذه النتيجة تأتت من الدراسة والتحليل التي خضعت له فرضيات هذا

البحث. فعند تحليل متغيرات الفرضية الاولي، اتضح ان معايير الاداء تتأثر ايجابيا مع تطبيق اولي وجة من اوجة تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية. فعندما يكون هناك فهم وادراك لاهمية اسلوب اعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقة، وعندما يكون هناك رغبة واستعداد من قبل الادارة العليا للتغير الجذري لعملياتها الادارية، وتكون الادارة العليا مستعدي لتحمل المخاطر ومعوقات التغيير، وتقوم الادارة العليا باجراء دراسة جدوى علي تطبيق المنهج الجديد، كما تقوم بالتركيز على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية، وتهيئة الظروف المادية وتسعي نحو إكساب العاملين مهارة أكبر في مجال العمل، كما تقوم الادارة العليا ايضا باشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتدرس جميع اتجاهاتهم قبل الشروع في العمل، فان كل هذه العوامل تقود الي تحسين وضع الاداء الوظيفي داخل جامعة سرت .

كذلك الحال حدث مع متغيرات الفرضية الثانية. فبعد دراسة وتحليل ثلاثة عشر متغير التي تمثل الوجة الثاني لتطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية، اتضح ان تطبيق متغيرات الوجة الثاني لعملية تطبيق اعادة الهندسة، تمكن جامعة سرت من التحكم بالنفقات، وتقليل الوقت الذي يستغرق لتنفيذ الاجراءات والمعاملات ، وامكانية تفادي الازدواجية وتكرار عملية الحفظ والارشفة في الادارات، امكانية تأهيل موظفو الجامعة بما يتمشي مع عملية التغيير، وسهولة الحصول علي المعلومات التي تحتاجها الجامعة، وكذلك امكانية استغلال الموارد في الجامعة استغلالا جيدا .

كما قام هذا البحث ايضا بدراسة وتحليل مجموعة من المتغيرات التي تمثل الوجة الثالث لعملية تطبيق اعادة الهندسة. حيت تم التوصل الي ان "توفر فهم كامل لحاجات ومتطلبات التغيير من أجل إكساب الأساتذة مهارات جديدة ومتنوعة في ظل ظروف عمل جديدة ومنافسة متغيرة، والتأكد من إلمام الموظفين حسب تخصصاتهم بالمعلومات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء في التعليم الجامعي، وتحديد حاجات التغيير بناء علي قدرة الجامعة، وتتبع سياسة البدء من جديد أي من الصفر لحل المشكلات التي تصادف العمل، وتوفر آليات محددة لمعرفة قدرة الجامعة على إحداث التغيير، واختيار عينة تجريبية للتطبيق قبل تعميم فكرة البرنامج، ووجود رغبة كبيرة في التغيير لدى العاملين، واخيرا التزام الجامعة بمبدأ اللامركزية في التطبيق" هي عوامل ذات تأثير ايجابي علي اداء جامعة سرت ويساهم في ادارة الجامعة بشكل افضل مما سبق، ويمكن الجامعة من الوصل الي مستوي اداء عالي قياسا بالجامعات الاخري، كما يمكنها ايضا من استغلال مواردها الاستغلال الامثل.

بينت نتائج هذا البحث ان الوجة الرابع لتطبيق اسلوب اعادة الهندسة يلعب دور مهما في تحسين اداء الكليات التابعة لجامعة سرت . فخلال عملية الدراسة والتحليل للعوامل التي تساهم في تنفيذ الوجة الرابع من عملية تطبيق اسلوب اعادة الهندسة اتضح ان هناك علاقة ايجابية بين هذه العوامل والاداء الوظيفي لجامعة سرت . وعليه فان "إيجاد طرق معينة لتحليل قدرات واستعدادات العاملين ، والتركيز على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل ، والتركيز باستمرار على رصد السلوك المؤثر في العمل ، والحرص المستمر على عمل دراسات مسحية للعمليات التي يتم تنفيذها ، والحرص على تحديد العوامل المؤثرة على العمليات بعد انجازها ، واستخدام نظام رقابي جيد ومحكم ، وإيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها ، وتوفير الشفافية والوضوح في عملية التقويم" هي عوامل ينبغي مراعاتها والتأكد من تنفيذها عند تطبيق اسلوب اعادة الهندسة لان لها دور مهم في التحكم في نفقات

الجامعة ، وتقليل الوقت الذي تستغرقة الجامعة في تنفيذ الاجراءات والمعاملات ، وتفادي الازدواجية وتكرار عملية الحفظ والارشفة في الادارات ، وامكانية تأهيل موظفو الجامعة بما يتمشي مع عملية التغيير ، وسهولة الحصول علي المعلومات التي تحتاجها الجامعة ، واستغلال موارد الجامعة استغلالا جيدا .

وبذلك يمكن القول أن تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يرفع من كفاءة اداء المنظمة. وعليه ينبغي علي كافة مؤسسات التعليم العالي الليبية تبني اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية وذلك لانه يساهم رئيسيا في رفع كفاءة الاداء الوظيفي ويعزز من ثقافة التفكير الجماعي، ويعطي المجال امام العاملين للعمل بروح الفريق، ويمكن مؤسسات التعليم العالي الليبية من إعادة تنظيم عملياتها وهياكلها واجراءاتها المتبعة على أساس فرق العمل ، حتي تتخلص من الانظمة الهرمية الوظيفية ، وتتجه نحو الترابط والتعاون والتنسيق في ظل انظمة شبكية .

وبالنظر الي كل المتغيرات التي دخلت في تطبيق اسلوب اعادة الهندسة ، يلاحظ ان استخدام تكنولوجيا المعلومات بجميع طرقها ، وتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت ، وبناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد ، كانت لها تأثير مهم من وجهة نظر المشاركين في الدراسة في تبني عملية تطبيق اسلوب اعادة الهندسة داخل جامعة سرت. والجدير بالذكر ان العديد من الدراسات السابقة تطرقت الي دور واهمية هذه العوامل في عرقلة ومقاومة عملية التغير في المؤسسات بشكل عام . وخصوصا الثقافة التنظيمية حيث تعتبر احد المكونات الرئيسية داخل المؤسسة التي غالبا ما تقوم بعرقلة ومواجهة عملية التغيير . وكما هو معروف فان من العوامل الاولية التي تتواجة معها الادارة العليا عند التفكير في عملية التغيير هو الثقافة التنظيمية التي توجة قيم ومعتقدات وسلوكيات العاملين داخل المؤسسة بما يحقق اهداف المؤسسة . ومن هنا ينبغي علي مؤسسات التعليم العالي الليبية العمل علي تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسات وجعلها تدفع في اتجاه تبني التغير بما يخدم اهداف المؤسسات وصولا الي النجاح والتميز .

الخلاصـــة :

مما سبق يمكن القول ان للهندرة تأثيرا اساسيا علي اداء الجامعة بما يفرضة من تغيرات جذرية في اجراءاتها وعملياتها وانشطتها ومهامها . وتأكد نتائج هذه الدراسة علي أن إعادة الهندسة هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي، وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل تكاثر مؤسسات القطاع الخاص في التعليم الجامعي. من خلال هذا يتبين لنا أهمية تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية في حياة مؤسسات التعليم العالي . لذا وجب على مؤسسات التعليم العالي الليبية الاهتمام بتطبيق اليات التحسين المستمر من أجل رفع مستوي الاداء والحصول علي ميزة التنافس وذلك من خلال دعم عمليات التغيير والتقليص من العوامل التي تساهم في مقاومة وعرقلة هذه الاليات التي قد تنشأ عند إهمال هذا الجانب . ومن بين العوامل التي عليها اجماع بين الباحثين بان لها دور رئيسي في عرقلة ومقاومة تطبيق اسلوب اعادة هندسة

العمليات الادارية هي الثقافة التنظيمية. لذلك نوصي البحوث المستقبلية بتوجية الاهتمام بهذا الموضوع خصوصا فيما يتعلق بمقاومة التغيير في المؤسسات الليبية

المراجـــــع :

1. **الثنيان** ، خالد ،(2005) الهندرة الإدارية ، صحيفة الرياض اليومية، السعودية، نسخة الكترونية، (http://www.alriyadh.com/2005/05/09/article63039.html) العدد 13468.
2. **القريوتي** ، محمد قاسم ، (2000) ، السلوك التنظيمي . دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع
3. **السمان** ، (2003) ، نموذج إدارة الجودة الشاملة والهندرة المتكامل في الأردن
4. **الكساسبة** ، محمد ، (2004) ، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان ، الأردن
5. **القرشي** ، مسعود خضر، والثبيتي ، جوبير ماطر (2001) ، أساليب إعادة بناء التعليم في الدراسات العليا في جامعات المملكة العربية السعودية ، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية . توجهات مستقبلية ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة
6. **الكريمين** ، هاني احمد (2006) ، تطوير نموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية : عمان
7. **الحارثي** ، سعاد (2007) خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب اعادة هندسة العمليات الإدارية ، الرياض مكتب التربية العربي لدول الخليج
8. **السر**، أيمن جمال عبد الهادي (2008) ، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة : فلسطين
9. **الديحاني** ، سلطان غالب (2009) ، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت ، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، كلية التربية ، جامعة الكويت
10. **سليمان** الطراونه ، أمين خاطر ، مشهور طويقات ، (2011) ، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الادارية في تطوير أداء العاملين في مديرية الرتبية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات – العدد الرابع والعشرون
11. **قوي** ، بوحنية ، (2007) ، إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة ، مجلة الباحث العدد الخامس ، ص 145-137 ، جامعة ورقلة
12. **ملحم** ، سامي (2000) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان
13. **نادية** حنون ، (2010) ، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس ، الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، من وجه نظر المديرين والمديرات ، رسالة ماجستير
14. **وحدة الجودة الإدارية** ، (2009) ، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة

المراجـــــع الاجنبيـــــة :

1. **Adamik**، Robert J.، (2003)، The practice and theory of multilayer feedback evaluations in public sector management، University of La Verne، DAI- A 63/12، p. 4377
2. **Ahmad**، Hartini Francis، Arthur Zairi، Mohamed. (2007) Business process reengineering: critical success factors in higher education .Business Process Management Journal. Bradford: Vol. 13، Iss. 3 ; pg 451
3. **Bujoreanu**، Iulian، (2005) Redesigning the organization with information systems، Royal Military College of Canada (Canada) ، MAI 45/01
4. **Chiplundar**، Chandrashekhar، D. & Chattopadhyay، R.، (2003)، "Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering"، Computer & Industrial Engineering، Vol. 45، No. 3: 347-374.
5. Ricard، Brenda Speight، (2000) The integration of business process reengineering and organization development theory: A holistic approach .to organizational change، Boston College، 2000، DAI- A 61/11، p. 4310
6. Jerva، Mark، (2001)، "BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration"، Topics in Health Information Management، Vol. 4: 30-37.
7. Ewell، Paul L.، (2004)، The relationship between organizational culture and perceived business process reengineering outcomes: An empirical .study، Nova Southeastern University، DAI- A 65/10، p. 3899
8. Hesson، Mihyar، Al- Ameed، Hayder Samaka،، Muhammad (2007) Business process reengineering in UAE public sector: a town planning ،case study Business Process Management Journal. Bradford: Vol. 13 Iss. 3 ; pg. 348