

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة سبها - كلية الآداب
قسم / التخطيط والإدارة التربوية

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الليسانس

بغنوان

هندسة العمليات الادارية (الهندرة) وعلاقتها
بتحسين الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام
بكليتي الآداب والعلوم من وجهة نظر اعضاء
هيئة التدريس بجامعة سبها

بإعداد الطالبات:

سلسبيل محمد أبراهيم

أيساء موسي كاليه

مبروكة محمد عبدالقادر

تحت إشراف:

أ. ميز محمد خليفة ضو

العام الجامعي
2021 - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرِي اللَّهُ
عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسُتُرِدُونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا
كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

سورة التوبة

الآية رقم (105)

الأهـــــــــــــــــداء

نهدي هذا البحث راجياً من المولى عزوجل أن يجد القبول والنجاح.
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.... إلى من علمنا العطاء بدون انتظار.....إلى من
نحمل اسمه بكل افتخار..... أرجو الله إن يمد في عمره ليرى ثماراً قد حان قطافها
بعد طول انتظار وستبقى كلماته اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد .
أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياةإلى معنى الحب..... إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة
وسر الوجود.....وإلى من كانت سرنجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

أمي الحبيبة

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء ...إلى ينابيع الصدق الصافي ...إلى
من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من
كانوا معي على طريق النجاح والخير والحب .
إخوتي و أخواتي

إلى كل من تمنوا لي الخير، وكانوا معي في المشوار الطويل بادلوني الحب بالحب والعطاء
بالعطاء، فكان الصعب سهلاً ومذاق المر حلوا، كحلاوة الدين والوطن

أصدقائي وزملائي

شكر وتقدير

الهي لا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ...ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك ..ولا تطيب الجنة إلا برويتك .
لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا
وأنت علام الغيوب، فمنك القوة في لحظة الضعف ومنك العلم في أوقات الجهل،

ولقد اعنت فيسرت، ويسرت فأعنت، وأمددتنا بعونك وتوفيقك والصلاة والسلام على
نبي الرحمة محمد عليه الصلاة والسلام، وبعد.....

بعد أن منا الله علينا بإنجاز هذا البحث وفي مقام الاعتراف بالفضل والجميل لكل
من مد لي العون وأعانني في إكماله، يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لقسم
التخطيط والادارة التربوية لإتاحتهم الفرصة لي لمواصلة مشواري التعليمي وما قدموه
لي جميعا خلال الدراسة المنهجية والبحثية.

وإنني أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة على هذا البحث أ. ميز
محمد خليفة ضو، لما بذلته من جهود ووقت ثمين من خلال توجيهاتها لنا من
البداية بهذا البحث حتى اكتماله ووصوله إلى هذه المرحلة.

وأخيرا الشكر موصول لكل من مد يد العون والنصح والتوجيه وأسهم في إنجاز هذه
الدراسة ومن لهج لسانه بالدعاء لي راجياً المولى عز وجل ان يجزيهم عني خيراً.

أيساء/سلسبيل/مبروكة

فهرس الموضوعات

ر.م	المحتويات	ر.ص
1	الآية	أ

ب	الاهداء	2
ج	كلمة الشكر	3
د	فهرس الموضوعات	4
و	فهرس الجداول	5
	الفصل الاول	6
3-1	المقدمة	7
3	مشكلة البحث	8
3	أهمية البحث	9
4	أهداف البحث	10
5-4	فروض البحث	11
5	حدود البحث	12
7-5	مصطلحات البحث	13
8	الفصل الثاني	14
10-9	مفهوم الهندرة	15
11-10	إعادة هندسة العمليات الإدارية	16
11	تعريف الهندرة	17
12-11	أهمية الهندرة أو الهندسة الادارية	18
13-12	أهداف الهندسة الادارية	19
15-13	مبادئ الهندسة الإدارية	20
15	اسس اعادة العمليات الادارية (الهندرة)	21
18-15	فوائد الهندرة او الهندسة الإدارية	22
19-18	عوامل نجاح الهندرة	23
20-19	عوامل فشل الهندرة	24
24-20	معوقات الهندرة الإدارية	25
24	المبحث الثاني : الاداء الاداري	26
25-24	مفهوم الاداء الاداري	27
26-25	تعريفات الاداء الاداري	28

27-26	عناصر الأداء الإداري	29
28	اهمية الاداء الاداري	30
29	أهداف الأداء الإداري	31
29	العوامل المؤثرة في الأداء الاداري	32
32-30	نظريات الأداء الاداري	33
34-33	معوقات الأداء الاداري	34
43-36	الفصل الثالث: الدراسات السابقة	35
45-44	التعقيب علي الدراسات السابقة	36
46	الفصل الرابع: إجراءات البحث الميدانية	32
47	تمهيد	33
47	منهج البحث	34
47	مجتمع البحث	35
47	عينة البحث	36
48-47	أداة جمع البيانات	37
49-48	الصدق والثبات	38
51-49	الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث	39
53	الفصل الخامس: نتائج البحث وتفسيرها	40
53	تمهيد	41
58-54	الفرضية الاولى	42
60-59	الفرضية الثانية	43
63-61	الفرضية الثالثة	44
67-63	الفرضية الرابعة	45
68	الفصل السادس	47
69	ملخص البحث	48
69	اهم النتائج	49
70	التوصيات	50
71-70	المقترحات	51

74-72	المراجع	52
84-75	الملاحق	53

فهرس الجداول

ر.م	الجدول	ر.ص
1	جدول (1) يبين فقرات استبيان إعادة هندسة العمليات الإدارية قبل التعديل وبعد التعديل	49
2	جدول (2) يبين فقرات استبيان الأداء الإداري قبل التعديل وبعد التعديل	49
3	جدول (3) يبين اختبار (ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا للاستبيان	50-49
4	جدول (4) معامل ثبات مجالات الاستبيان	50
5	جدول رقم (5) يوضح التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المجالات	57-53
6	جدول رقم (6) يبين العلاقة بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام	59
7	جدول رقم (7) يبين نتائج اختبار (ت) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لمتغير النوع	60
8	جدول رقم (8) يبين نتائج اختبار (ت) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	62
9	جدول رقم (9) يبين نتائج اختبار (ف) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لمتغير الخبرة	64-63
10	جدول رقم (10) يبين نتائج اختبار (ت) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لمتغير الكلية	66

مقدمة

تعتبر إعادة هندسة العمليات أحد أبرز التي ظهرت في بداية التسعينات ميلادية ويشكل توطيد العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح أحد الحقول الأساسية للبحث والدراسة في المجال إعادة الهندسة ونظراً لتبني العديد من المؤسسات الحكومية لمفهوم إعادة الهندسة فأن هناك حاجة ماسة للتعرف على المتطلبات

الاساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاعات العامة وبيانا دورها في تحسين أداء لداء رؤساء الاقسام بالجامعات تواجه العديد من المؤسسات اليوم تحدي مستمراً من أجل البقاء والنجاح جميع المؤسسات تواجه هذه التحديات للانطلاق من المحلية للعالمية خاصة في المجالات التقنية والخدمية ويبقى هدفة الاساسي هو التركيز على زيادة الاداء والانتاجية عن طريق رضا العاملين عن عملهم ورفع مستوى ولأنهم مما ينعكس إجابيه على الاداء لدى الرؤساء الاقسام بالجامعات وظهر مفهوم اعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بداية التسعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الامريكية على يد(مايكل هامر) ومن ثم انتشاره ليشمل الكثير من الدول العالم ويقوم هذه المفهوم على اعادة البناء التنظيمي بشكل جدي عن طريقة اعادة هيكلة وتصميم العمليات الاساسية بهدف لتحقيق تطوير في اداء يكفل سرعة الاداء وخفض الكلفة وجودة المنتج تعتبر الهندسة الادارية احد المداخل الثورية للتطور الاداري والتي تختلف عن الاساليب الادارية الاخرى ويهدف اسلوب الهندسة الادارية الى الوصول الى التحسينات جدريه في المجال الوقت الازم لتقدير الخدمة وتقليل التكاليف وتحسين نوعية الخدمة وتقوم الهندسة بالتطوير والتنظيم بأسئلة جدريه حول وحدات المنظومة وكيف يكون شكل المنظومة لوكان سيتم انشاءه من جديد ويتطلب ذلك اعادة النظر في الوظائف والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والسياسيات المتبعة وتركز على تطوير العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الاهداف التي تسعى اليها وتعد الهندسة الادارية متميزة عن مهام الوظائف وكما ان يشهد العالم المعاصر العديد من المتغيرات والمستجدات في الميادين التربوية وغيرها من الميادين وتبديل لعدد من المفاهيم التي كانت مستقرة في الازهان لسنوات طويلة وان من ابرز ذلك المتغيرات على الصعيد التربوي وتزايد الاهتمام بالتعليم العالي وبالأخص الجانب النوعي به وذلك لأهمية هذه التعليم الذي يعد مرتكزا اساسيا في بناء الدولة ويعد التعليم الجامعي المحرك الاساسي في عملية التنمية للمجتمع ويعد اسلوب اعادة الهندسة الإدارية أحد مداخل التطوير ويركز على اعادة التصميم السريع والجدي للعمليات الادارية الاستراتيجية وذات المقدمة المضافة وكذلك للنظم

والسياسيات والهيكل التنظيمية بهدف تحسين الاداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة
(القريوشى، 2000: 243).

ولقد اصبحت تكنولوجيا التعليم في هذا العصر موردا قوميا تتجلى أهميته كأداء
للمنظمة والادارة والتي يمكن أن تكون عاملا قويا وحاسما في الجهود التي تبذل
للتغلب على المشكلات التربوية وكمصدر للقوة الاقتصادية والسياسية والتي تتطلب
سياسة القرارات تؤكد انها استخدمت في خدمة الاهتمامات الوطنية وأن التطور
مستمر في تكنولوجيا التعليم وأدواتها أثر تأثيرا ملموسا في المجتمعات (الحميري، 1998:
245)

كما يعد اسلوب اعادة الهندسة الادارية من أهم الأساليب في ادارة التعليم وجودته
كما ان تأهيل القادة التربويين واعدادهم يجعلهم أكثر مقدرة على مواجهة التحديات
التي تواجههم وأن استخدام تكنولوجيا التعليم في المؤسسات التربوية أثر مهم في
عملية التعليم والتعلم وأن اعداد رؤساء الاقسام الأكاديمية وتدريبهم لاستفادة من
تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية والادارة التربوية وحتى عملية استخدام
التكنولوجيا فلا بد من إجراء التغيير والتطوير في المؤسسات التربوية لتبني أذخار
هذه النوع من التكنولوجيا الى الجامعات والمؤسسات التعليمية ويكون ذلك من خلال
دور رئيس القسم الاكاديمي بوصفه قائد تربويا في قيادة هذا التغيير بفاعلية وكفائه
(حسين، 2006: 247)

مشكلة البحث :

نظراً للتطور المتسارع للأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية استدعت
الضرورة لدراسة واقع الهندرة وكيفية استخدامها في الكليات وتكونت المشكلة في
الاسئلة الاتية :

1- ما دور الهندرة في تحسين الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام بجامعة سبها
من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس؟

- 2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام بي كلية الآداب والعلوم تبعا للمتغير النوع؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام بين كليتين الآداب والعلوم تبعا للمتغير المؤهل العلمي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام بين كليتي الآداب والعلوم تبعا للمتغير الخبرة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام بي كليتي الآداب والعلوم تبعا للمتغير الكلية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الاتي :

- 1- يساعد البحث في معرفة مدى استخدام الهندرة في العمل الاداري لدى رؤساء الاقسام في جامعة سبها (العلوم - الآداب).
- 2- يساعد على التعرف على الهندرة ودورها في تحسين الاداء الإداري.
- 3- تحدد معرفة دور الهندرة في إدارة المشكلات الإدارية وكيفية معالجتها.
- 4- يساهم في التعرف على الأداء الاداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليتي الآداب والعلوم وماهي الفروقات بينهما.
- 5- تحدد الاخطاء والنواقص في العملية الادارية وكيفية تلافيتها مجددا.

أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث في الاتي :

- 1- التعرف على التطورات التي احدثتها الهندرة في الاداء الاداري .
- 2- التعرف على التغيرات الجوهرية ومواكبة التغيرات التي تحدث في جميع التخصصات.

3-التوصل الي واقع الاداء الاداري لدى رؤساء الأقسام العملية لكليتي الآداب والعلوم.

4-التعرف على مفهوم الهندرة ونشأتها واهميتها ودورها في تحسين الاداء الإداري.

5-التعرف على زيادة قدرة رئيس القسم العلمي داخل الكلية؛ وكيفية عمل رؤساء الاقسام لكليتي (الآداب والعلوم).

فروض البحث:

تتمثل فروض البحث في الاتي:

1-توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظراً أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب وكلية العلوم.

2-توجد فروق ذات دلالة احصائية عن (0.05) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة سبها وفقا لمتغير النوع.

3-توجد فروق ذات دلالة احصائية عن (0.05) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة سبها للمتغير المؤهل العلمي.

4-توجد فروق ذات دلالة احصائية عن (0.05) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة سبها وفقا لمتغير الخبرة.

5-توجد فروق ذات دلالة احصائية عن (0.05) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة سبها وفقا لمتغير الكلية.

حدود البحث :

1-الحدود البشرية : (اعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم).

2-الحدود الموضوعية : (الهندرة والاداء الاداري).

3-حدود الزمنية : سوف ينجز هذا البحث العلمي خلال العامي (2021-2022).

4-الحدود المكانية (كليتي الآداب والعلوم).

مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث في الآتي:

1-الهندرة:

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل. (حسيني، 2006: 440).

الهندرة اجرائيا:

عملية تهدف الى اعادة التصميم الجوهرى للعمليات الادارية وتعتبر مثل هذه العملية مناسبة في المواقف التي يكون فيها البيئة سريعة التغير والاستجابة.

2-تعريف الاداء الإداري:

هو الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها والتي تشمل أهداف المؤسسة (زايد ، 2006: 123).

تعريف الاداء الاداري اجرائيا:

عبارة عن العملية تواصل مستمر بين العامل والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية راجعة مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها العامل وبين المشرف لهذا العمل.

3- رئيس القسم الاكاديمي :

يعرف بأنه عالم مختص في جانب من جوانب المعرفة الانسانية يغلب عليه الاستقلال والفردية قائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من اعضاء هيئة التدريس يحرص على تنمية ولأنهم للقسم مع زيادة انتاجتهم الاكاديمية. (الحولي، 2005: 75)

4- عضو هيئة التدريس:

ويقصد بهم افراد الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التدريس في الكليات العلمية والانسانية في جامعة سبها ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصصاتهم والذين يدينوا وفقا لنظام الهيئة التدريسية المعتمدة في جامعة سبها من ذوي الرتب الاكاديمية (أحمد، 2018: 58).

وايضا يعرف بأنه :عماد البحث العلمي والاكاديمي والركن الاساس التي تقوم عليه العملية التعليمية في الجامعات كلها (يونس، 2014: 45)

5-جامعة سبها :

جامعة سبها في مدينة سبها الكبرى مدى جنوب ليبيا تأسست في العالم 1976 وانشأت كجامعة مستقلة في 1983 بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 187 منظومة الجامعة وتتبع اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي نواتها وكانت كلية التربية التي نشأت عام 1976 كفرع لكلية التربية بجامعة الفاتح بطرابلس وأصبحت جامعة مستقلة عام 1983 بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 187 منظومة الجامعة . (سلسيل , 2022 : 7).

تمهيد:

ستناول في هذا الفصل مبحثين الاول الهندرة او هندسة العمليات الإدارية، والمبحث الثاني الاداء الاداري وسنتكلم عنهن بالتفصيل.

مفهوم الهندرة:

على أنها عملية تهدف الى اعادة التصميم الجوهرى في العمليات الادارة تعتبر مثل هذه العملية مناسبة في المواقف التي تكون فيها البيئة سريعة التغير والاستجابة وأن الهندرة تعيد تشكيل تصميم عملية الخدمات والتدريس والتعليم في منظومة التعليم والتطوير التكنولوجي وتكلفة التعليم والمنافسة العالمية وتوقعات المجتمع في العوامل الرئيسية في تحويل عمليات التعليم الى عمليات معادة الهندسة وكما تأتي الهندسة الادارية على انها لتقابل الطرق والاساليب والنظم الخاصة بالعمل من حيث الاستحداث الجديري فيها لأول مرة مع التركيز على ما يجب ان يكون بصرف النظر عما هو كائن بالفعل ولا تخرج الهندسة الادارية عن كونها دعوة لتبني الحديث حيث الابتكار والابداع والتغيير الجديري في الاسس والمبادئ والطرق والأساليب وهجر القديم دون محاولة تحسينه أو تعديله ومن ثم فهي صورة من صور التغيير تعمل على اجراء تغيير كامل في العمليات الادارية من حيث تخطيط العمليات الادارية والرقابة على تنفيذها فالهندسة الادارية ليست اضافة او تحسين على ماهوا قائم وانما العودة الى نقطة البدء واكتشاف وسائل للأداء العمل من نقطة الصفر ويمكن وصف الهندسة الادارية بأنها ثورية لأنها تغير الطريقة التي تؤدي بها العمل بهدف تحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات وعلى الرغم من انها تنظر الى العملاء على انهم المستفيدين الاساسيين في التغيير الا انها تشمل ايضا على التكنولوجيا واساليب التقنية في احداث مثل هذه التغييرات .

كما يرى (هلال2012)، أن مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية يعني البدء من جديد اي من نقطة الصفر دون ااتخاذ اي اجراءات تجميلية تترك البني الاساس على ماهوا عليها ويتطلب ذلك التخلي التام من اجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جيدة ومختلفة في كيفية صنع المنتجات او تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين .(هلال، 2012: 186)

ليست الهندرة عملية ترميم او اصلاح للعمليات القائمة؛ بل تجديدها الهندرة ثروة للتخلي عن كل قديم وكذلك كافة انواع العمليات وفي كل انواع المنظومات ايضا

ومنه يخلص القول الا ان الهندرة هي مدخل يسعى لأحداث تغييرات جذرية في اساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتتناسب مع متطلبات هذا العصر عصر السرعة والثروة والتكنولوجيا ولقد أحدثت اعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الادارة الحديث بما تحمله من افكار غير تقليدية ودعوة صريحة الى اعادة النظر وبشكل جذري في كافة الانشطة و الاجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عالمنا هذا ولتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الأساسية التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة وكذلك ساهم تطبيق اعادة الهندسة في المؤسسة الى تحسين النتائج المالية للمؤسسة؛ كما ان ظهور تطبيقات اعادة الهندسة مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورها في التسعينات وما بعدها أدى بها الى العمل بهدف تحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات وعلى الرغم من انها تنظر الى العملاء على انهم المستفيدين الاساسيين في التغيير الا انها تشمل ايضا على التكنولوجيا واساليب التقنية في احداث مثل هذه التغييرات.(حافظ، 2010: 154).

إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو (سائد)، أي نعيد تصميم العمليات بالمؤسسة من جديد (من الصفر). .(كافي ، 2018: 122)

ونري كباحثين ان إعادة هندسة العمليات من أجل تحقيق تحسين تطوير في مقاييس الأداء، أي تحسين الأداء على وجه العموم بمختلف ابعاده ، إذ يتم إعادة تصميم مختلف العمليات بالمؤسسة وليس الوظائف أو النشاطات فقط.

تعريف الهندرة:

هي استخدام مجموعة الادوات والوسائل المتطورة بالإضافة الى الاستفادة بالتقنيات الحديثة في احداث الدمج الامثل لهذه الوسائل وصولا الى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظومة وفي الوفاء باحتياجات المستقبل. (السلطان، 2008، 210)

كما يعتبر اعادة تصميم عملية واجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذري دون التقيد بأية افتراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف تحقيق التحسينات ملموسة في معدلات الاداء بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة وتحسين نوعية الخدمة والخدمات وسرعة انجاز الاعمال رضا العملاء لمستوى الخدمة المتقدم لهم .

واعادة التفكير الجوهرية لما هو سائد واعادة التصميم الجذري للعملية الادارية من اجل احداث تحسين مثير في معايير عنصرية هامة للإدارة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة؛ اي تعيد تصميم العمليات بالمؤسسات من جديد من الصفر اعادة هندسة العمليات من اجل تحقيق تحسين تطوير في مقاييس الاداء اي تحسين الاداء على وجه العموم بمختلف ابعاده تتعلق اعادة هندسة بالعمليات اذا يتم اعادة تصميم مختلف العمليات بالمؤسسة وليس الوظائف او النشاطات. (الهاروش، 2017: 219)

أهمية الهندرة أو الهندسة الادارية :

1- تجاوز الحدود التنظيمية وذلك من خلال الاتصال بالعملاء عن طريق فتح قنوات اتصال مختلفة.

2- زيادة درجة الرضا لدى العملاء من الخدمة التعليمية المتقدمة لهم أو الحصول على خدمات المنظومة بصورة تفوق بين جامعتين الآداب والعلوم.

3- تخفيض الوقت الازم لتحقيق رغبات العملاء وتلافي الاخطاء والشكاوى الى جانب تخفيض زمن دورة التطوير والتغيير.

4- تحسين نصيب المعرفة والاستخدام بالمنظومة لجعلها لا تعتمد على خبرة بغض الافراد فقط.

5- تعتبر الهندسة الادارية نقطة الاطلاق الأولى التي تساعد المؤسسين عن التعليم على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للنظام التعليمي.

- 6-أكتساب المنظومة القدرة على مواكبة التغيرات الحادثة وتحديات العالم المتغيرة.
- 7-اشباع حاجات وتنمية مهارات الافراد العاملين.
- 8-اعتبار التعلم أداة لتحسين الأداة؛ واستخدام التدريب كأداة للتعامل مع التغيير.
- 9-أستخدام استراتيجية لزيادة نجاح المنظومة.
- 11-اتاحة الفرصة لإيجاد قادة فاعلين للمنظومة.
- 12-تساعد على استثمار الموارد البشرية.
- 13-خلق بنية لعملية التدريب الإداري.(نفس المرجع السابق،2017: 444)

أهداف الهندسة الادارية:

للهندرة او اعادة هندسة العمليات الادارية عدة اهداف نذكر منها :

- 1- المنظومة أكثر القدرة على المنافسة وأحداث تحسينات في العمليات الأدرية.
- 2-تحسين شعور واحساس الافراد العاملين بالتشجيع والمشاركة في وضع أهداف المنظومة.
- 3-تقليل المنافسة بين الأقسام الوطنية وزيادة التعاون بين أفراد المنظمة.
- 4-تقليل التكلفة وزيادة الانتاجية وأشباع حاجات الطلاب.
- 5-تحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الادارية داخل المنظومة التعليمية.
- 6-عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار و العاملين يقومون هم انفسهم باتخاذ القرار.
- 7- تحسين الجودة والاستفادة من تسجيل البيانات ووضعها في قوائم لاستخدامها.
- 8-تحسين سرعة تسجيل البيانات؛ مع توفير أمان للتسجيل الالكتروني الإداري.
- 9-التخلص من فقد الجهد والاجراءات الغير ضرورية وكذلك العمليات الادارية الغير فعالة.

مبادئ الهندسة الإدارية:

من أهم هذه المبادئ مايلي :

ان موضوع الهندسة الادارية يركز على الحصول الى تحسينات جوهرية في عمليات منظومة التعليم بما يحقق متطلبات الطلاب والمجتمع من ناحية الجودة والسرعة والتجديد والتنوع والخدمات ويتطلب تحقيق ذلك وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه ودقته؛ وهو التركيز على النتائج ومخرجات العمليات الادارية والربط بين المهام والواجبات التي تم تأديتها بواسطة أفراد العاملين في وظيفة واحدة كذلك يجب أن يتضمن الوظيفة الجديدة بعض الخطوات التي تؤدي الى نتائج فعالة ويتطلب ذلك وجود ايدي عاملة جيدة تستطيع تحقيق أعلى إنتاجية وأشباع لحاجات العاملين؛ ومن هذه المبادئ مايلي:-

1- التركيز على الطالب: حيث يتم تقليل المهام الداخلية التي لا تسهم في اشباع حاجات الطالب والمجتمع.

2- دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل: اي يجب ان يصبح الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات أصحاب الدور الفعال في عملية التشغيل والمعالجة هذه المعلومات وهذا يقلل الحاجة لجماعة الاخرى للقيام بمثل هذه المهمة وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات.

3- إمكانية جمع المعلومات.

4- الدمج الوظيفي انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة.

5- اتخاذ القرار مهمة المسؤول.

6- سيادة القيم الانتاجية بين المسؤولين.

7- تقليل مستوى الرقابة.

8- التركيز على التعليم في عملية الاعداد الوظيفي التركيز على التوجه كعمل
أساسي للمدير.(الشعبان، 2014: 124)

كما حدد البعض مبادئ الهندسة الادارية بالاتي : (حافظ، 2010: 23)

الهندرة مبادئ تميزها عن باقي المداخل بالرغم من عدم الاتفاق حول هذه المبادئ
لعدة اسباب منها :

- 1- اختلاف طبيعة النشاط والعمل المنظمات .
- 2- التباين في أهداف واستراتيجية المنظمات .
- 3- التنوع الرؤي لحاجة اعادة الهندسة والغرض منها.
- 4- الهندرة تبدأ من الصفر اي اعادة بناء من الجذور مع التركيز على العملاء .
- 5- تهتم بالنتائج وترکز على حاجات العميل.
- 6- تقوم على اساس هيكل العمل ككل .
- 7- تتميز الهندرة بطموحتها القائمة لأنها تشعر لأحداث التغيير الجذري ونيل رضا العملاء .

اسس إعادة العمليات الادارية (الهندرة):

يتطلب تحقيق اعادة الهندسة وجود مجموعة من الاسس التي لها علاقة بكيفية
اعادة العمل ومكان ادائها ودقته وهذه الاسس تتمثل في الاتي:(كافي ، 2018: 182)

- 1- وجود انظمة قيادية مدركة لمختلف التغييرات الحاصلة في محيط المؤسسات .
- 2- التوجه نحو تحقيق الاهداف من خلال تعبئة مختلف الموارد والامكانيات.
- 3- التعامل مع التغييرات المنتشرة جغرافيا بشكل مركزي .
- 4- الربط بين الانشطة المتوازنة بدلا من التكامل بين نتائجها .
- 5- تفويض الصلاحية للأفراد لأتخاذ القرارات وحل المشكلات تمكين العاملين.
- 6- الحصول على المعلومات من مصدرها الاصلي .

فوائد الهندرة او الهندسة الإدارية:

يحقق تطبيق الهندرة الادارية فوائد عديدة كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفاعلية عالية وبشكل يحافظ على البقاء واستمرار التنظيمات في مواجهة التحديات الجديدة ومن اهم هذه الفوائد هي كالتالي:

1-لابد من تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة في تقديم الخدمات او سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي الى توفير الوقت المستغرق في تقديم الاعمال.

2- تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى اعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في اداء الاعمال في مكانها المحدد وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الاجراءات فالمسؤولية تكون مشتركة بين الاعضاء وليست فردية فبالتالي يؤدي الى تعاون الافراد.

3-يتحول دور الموظفين من العمل المراقب الى العمل المستقبل في المنظمات التقليدية ذات التوجه بالاهتمام بالمهام التخصصية تقوم بتعيين الافراد وتتوقع منهم اتباع القواعد العمل بها.

4-اما الهندرة تتطلب موظفين قادرين على تأسس قواعد والتعليمات بأنفسهم اي قادرين على الابداع والمبادرة؛ حيث ان الادارة تكلف فريق العمل بمسؤولية تنفيذ العملية كاملة وتفوض الصلاحية اللازمة لأتخاذ القرارات التي يحتاجونها اليها لتنفيذ ذلك العمل.

5-يتحول الاعداد الوظيفي من التدريب الى التعلم حيث يساعد التعليم على ايجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في ادهان العاملين وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم والاستعداد المستمر لتنفيذها وفق لمتطلبات العمل.

6-يتحول التركيز في معايير الاداء والمكافآت من الانشطة الى النتائج حيث يتم تعويض الموظفين في المنظمات التقليدية على اساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل؛ اي يتم التعويض على اساس ادائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج

واما الهندرة فأنها تعتمد المكافآت والتعويض على اساس النتائج النهائية للعمل بشكل جماعي. (حافظ، 2010: 134)

7- تتحول معايير الترقية من الاداء الى المقدرة حيث انه في الهندرة تتم الترقية الى وظيفة اعلى بناء على القدرات الموظف وليس ادائه حيث انه الترقيات تعتبر تغيرا في الوضع الوظيفي وليس مكافآت اي انه يتم مكافئة العاملين مقابل الاداء لأعمالهم في حيث المكافاة على قدراتهم الوظيفية بالترقيات.

8- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ فالهندرة تعمل على احداث تغير في ثقافة المنظمة وذلك من خلال الترسخ في ادهان الافراد العاملين بان اهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس للرؤساء كما هو في المفهوم التقليدي حيث انها في الهندرة يتم ادخال مفاهيم وافكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها الى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.

9- يتحول من هرمي الى اوفقي عندما يتم تكوين فريق عمل للقيام بواجبات والمهام فان عملية اتخاذ القرار والمسؤوليات المرتبة على ذلك تنتقل الى فريق العمل بدلا من الادارات التي تحتاج الى عقد اجتماعات عديدة لإتخاذ القرارات؛ فالهندرة تقوم بإلغاء المستويات الادارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وافقيا لان فريق العمل تمارس اعمالهم بحرية واستقلالية كاملة يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين الى قياديين اي عمل كقياديين هدفنا الاول هو تركيز على كيفية نصيب العمل وانجازه بدلا على التركيز على اساليب القيادة التقليدية.

10- يتحول المديرين من مشرفين الى موجهين عندما يتم تكوين فريق عمل اليها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبرة من المرونة والبساطة بدلا من التعقيد ومن خلال هذا فان دور المدراء المشرفين يتحولون ال افراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية. (كافي ، 2018:

تتمثل مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية كالآتي:

1- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل إنطلاقاً للمنظمة والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع التغيير وتتناول هذه المرحلة عدة مفاهيم هي :

أ- التعريف بمفهوم الهندرة ويتم ذلك من خلال مجموعه من الأساليب من أهمها: عقد ندوات و لقاءات تضم عدداً من التنفيذيين و العاملين بالمنظمة لشرح مفهوم الهندرة و التعريف بنتائجها ومدى تأثير تطبيقها على تطور و تحسين العمل.

ب) توزيع نشرات توزيعيه بالمفهوم على جميع القطاعات المنظمة خصوصاً الجهة التي ستتأثر مباشرة بتطبيق نتائج المشروع.

2- مرحلة التجديد: وتتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء وتحديد

العمليات . . (هلال، 2012: 170)

عوامل نجاح الهندرة:

ويتطلب تطبيق مفهوم الهندرة مجموعة من العناصر والعوامل وتشمل العناصر

التالية (كافي ، 2018: 101):

1- أن تكون هناك حاجة ملحه وقناعه تامه من قبل الادارة بالعمل على تطبيق الادارة الهندسة الإدارية.

2- ضرورة دعم الادارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الادارة العليا ومن ثم الوصول الى الادارة الوسطى والدنيا.

3- ضرورة الابتكار اساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية.

4- ضرورة التركيز على العمليات وليس الادارات لغيات ارضاء الجمهور من خلال نوع الخدمة والسلع المقدمة وليس الادارات او تغييرها.

5- التركيز على النوعية وتركيبه وفرق العمل التي على تقوم بأداء العمل.

6- التركيز على الابتكار والابداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي الي تقدم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.

7- ضرورة التخطيط العلمي لنجاح تطبيق الهندرة من خلال دراسة البيئة التنظيم بشكل جيد للتعرف على جميع التغيرات الازمة لتسهيل نجاح هدة العملية.

8- محاوله التقليل في مقاومة العاملين للتغير في مفهوم الهندرة من خلال توعيه الفوائد التي من ممكن ان تعود اليها عند نجاحها في تطبيق هذه المفهوم.

عوامل فشل الهندرة :

وتتمثل فيما يلي:

1- عدم توافر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع الهندرة.

2- مقاومة بعض الموظفين للهندرة.

3- عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع الهندرة.

5- قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات

6- قصور تدريب و تأهيل المواد البشرية لمشاريع الهندرة.

معوقات الهندرة الإدارية:

في ضوء ما طرح من بداية الفصل وشرح المبحث، والدراسات السابقة كدراسة ریحان (2014) اوزي وفايفي(2012) وميكونين (2019) ارتاي الباحثون تقسيم المعوقات الهندرة على النحو التالي:

- 1- المعوقات البشرية أهمها: تجاهل قيم الافراد كثافة في المنظمة وغياب التبادل أولاً الخبرات ومقاومة التغير لدى العاملين ضعف الثقافة في مفهوم الهندرة الادارية وضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين وضعف مهارات استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين وقلة الموارد البشرية المؤهلة.
- 2- المعوقات الادارية أهمها: تعقيد الاجراءات الأدرية المتبعة واستخدام التفكير من التفكير الاستقرائي والقيم السائدة لدى الادارات المختلفة بعدم ميلهم الاستنتاجي بدلا للتغيير عدم التزام الادارة العليا بتطبيق الهندرة الإدارية.
- 3- المعوقات التنظيمية م أهمها: ضعف الحوافز المادية والمعنوية وعدم التجريب قبل تنفيذ الجديد وعدم التدرج في تغيير ثقافة الموظفين.
- 4- المعوقات التقنية أهمها: وعدم الاستفادة من التقنيات الحديثة وتقدم الاجهزة والاكتفاء بالتفكير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.
- 5- المعوقات المالية أهمها: عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية.
- 6- المعوقات التقويمية من أهمها: ضعف المتابعة عند المراجعة. (السلطان، 2008: 221)

كما ذكرت معوقات تطبيق اعادة هندسة في نظم العمل وكانت كالتالي :

- 1- عدم قناعة الادارة العليا في المنظمة بمفهوم الهندرة وأهمية تطبيقها.
- 2- مقاومة العاملين لتطبيق مفهوم الهندرة.
- 3- عدم توفير المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع الهندرة.
- 4- عدم وضوح ادوار بعض الموظفين في مشروع الهندرة.
- 5- ضعف تدريب وتأهيل الموارد البشرية على مشاريع الهندرة.

6- عدم الاستمرار في مشروع الهندرة والتراجع عن عند وجود بعض.

7-المشاكل أو الاحساس بالنجاح الجزئي.

8-تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في البيئة المنظمة وعدم العمل على التغيير.

9-السلوكيات التي تتعارض مع قيم العمل الجديد.

10- عدم توفير الموارد المالية الكافية لتطبيق المشروع.

11-عدم ثقة البعض المدربين بأنفسهم؛ يعني انعدم الثقة عند بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم على اتباع اسلوب مركزي في الادارة بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين بل قد يعتمد البعض الى محاولة افساد اي محاولة لتحسين العمل مثل تطبيق الهندسة الادارية او الجودة الشاملة وفا على مستقبلهم الوظيفي. (الحمدي، 2016: 189)

كما ذكر البعض معوقات اخري للهندرة هي كالآتي:

1-عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة : تعتبر القيادة الادارية أحد العوامل المهمة في حياة اي تنظيم إذا نها صاحبة الدور الاساسي فتحفيز العاملين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الاهداف المرجوة فاذا كانت ثقة الافراد العاملين بالقيادة التربوية مفقودة فان ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحيطا وبذلك يفقد العاملين الثقة في مدى قدرتهم وقدرة الادارة على تطبيق اي اساليب حديثة.

2-عدم وضوح الرؤية المنظمة : وذلك فيما يتعلق بأهداف ووسائل واجراءات الهندسة الادارية وضرورة وضوحها للمؤسسة من عدمها فيما يختص برسالة المنظومة وثقافتها التنظيمية وامكانية تحويلها لتتلاءم مع برامج اعادة الهندسة.

3-تحديد الاهداف: ويعتبر تحديد الاهداف المطلوبة من البرنامج حجر الزاوية في النجاح وكذلك يعتبر من اهم مراحل عملية الهندسة الادارية وحيث يختلف الاهداف من منظمة الى أخرى.

4-عدم وضوح التعريفات: يعتبر مدخل الهندسة الادارية مدخلاً متوازياً يضمن عناصر تشتمل على العناصر التقليدية للتحسين.

5-التوقعات غير الواقعية: يؤدي اختلاط المعايير في أدهان كبار المديرين الى عدم واقعية لما يمكن تحقيقه عن طريق اعادة الهندسة.

6-عدم توفير الموارد البشرية والمادية الكافية للبرنامج: لا بد من توافر ميزانية كافية وذلك بالنسبة لمرتبات العاملين في فريق الهندسة الادارية وكذلك تكاليف الاجراء الاخرى من استخدام الموارد البشرية والتكنولوجيا اللازمة وادوات ودورات تدريبية مكثفة ومستمرة حيث يمكن اللحاق بركب التغير.

7-استغراق الوقت اكثر من اللازم : اي هو الصبر ونقص الجهات الراعية اي البدء في برنامج مع عدم وجود تأييد من الادارة العليا .

8- اختيار مجال التطبيق: لا بد م الاختيار الدقيق للعمليات المناسبة التي تتم اعادة هندستها .

9-تمركز التكنولوجيا: مع ان التقنية هي حجر الزاوية في عملية الهندسة الادارية الا انها ليست هي عملية الهندسة الادارية نفسها .

10-تخوف مدير العمليات من المسؤولية: تخوف مدير العمليات من مشروع الهندسة الادارية.

كما ان اعطاء اهمية الاتصالات ووضع برنامج تنفيذي لها وذلك يسهل عليه الاعلان من الهندسة الادارية وتوضيحها للعاملين بالإدارة والنتائج المطلوبة .

-هناك اسباب تعوق نجاح عملية الهندسة الادارية نذكر منها الاتي (غنيم،2009،

(117

1- تجاهل الجوانب الاجتماعية المصاحبة لعملية الهندسة الادارية.

1-التأخير في طرح النتائج .

- 2- عدم الاعداد الجيد قبل البدء في التنفيذ .
- 3- التأخير في مرحلة التحليل للوضع الحالي للمؤسسة .
- 4- عدم تضمين عملية الهندسة الادارية في استراتيجيات الادارة أو عزلها عنها.
- 5- محاولة اصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما.
- 6- التراجع في منتصف الطريق؛ وضع العراقيل أمام الهندسة الادارية والتركيز على المظهر لا الجوهر.
- 7- السماح للسلوكيات الادارية السائدة ان تمنع الهندسة الادارية من الانطلاق والتركيز على التصميم واهمال الهدف .
- 8- تعيين شخص لا يفهم المقصود بالهندسة الادارية .
- 9- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير
- 10 - غياب نظم التقويم والمتابعة
- 11 - تكدرس العمالة وتعدد الوظائف وازدواجيتها.
- 12 - التهاون والتساهل في فرض العقوبات حين تكون الصعوبة واجبة .

المبحث الثاني : الاداء الاداري

مفهوم الاداء الاداري:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم ادارة الأداء او الاداء الإداري؛ حيث يعود هذا التعدد إلى اختلاف وتعدد النظرية التي تستند إليها هذه التعريفات وهناك تعريف قد يكون جامعا لهذا المفهوم والذي يشير إلى أن الادارة والاداء عملية ادارية تم تصميمها للربط بين كل من أهداف العامل وأهداف المؤسسة وذلك يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد اهداف العامل وأهداف المؤسسة ما أمكن من ذلك وفي هذا الصدد فإن هناك افتراضا وكذلك تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق اهدافها في نفس الوقت فإن ذلك سيساهم في تحفيز هم بشكل أكثر فعالية الامر التي يعيق مستوى اداء أعلى التي يمارسونها وإن عملية ادارة الاداء ليست من اختصاصات مدير شئون العاملين حيث أن الفهم العام ؛ لهذا الامر يقضي بأن عملية إدارة الاداء هي

مهمة خاصة بأداء الموارد البشرية وقد يكون المدراء ورؤساء الأقسام احد ادواتها وقد تمثل هذه المهمة يقسم معين كونه القسم الذي تبدأ فيه عملية ويتم من خلاله الاشراف عن المعايير والحفاة على السجلات الوظيفية لكل عامل في المؤسسة انما تمثل احد الانظمة التي لا بد من استخدامها في أي مؤسسة في حال الرغبة في تحقيق النجاح سواء على المدى المستوى القريب أو البعيد. (غنيم، 2009، 134)

بعد تحديد أهداف الأداء واعتماد خط العمل فإن المرحلة الثانية من عملية الاداء تمثل في ضمان تنفيذ هذه الخط وان يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة ومن هذا المنطلق فإن الادارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات وذلك على الرغم من أن الاشياء سوف تشكل جزء مهما من العملية من ناحية اخرى فإن ما تدور حوله عملية ادارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وانشاء الظروف الملائمة لهم حتي يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة وهو ما يعنى على أرض الواقع " منحهم السلطة او تمكينهم.

كما يعتبر مفهوم الاداء الإداري؛ على أنه من اهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة ، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة ، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها ، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.

كما يعرف الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الاداء الايجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الاداء السلبي يمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك. (سباطي، 2021: 87)

تعريفات الاداء الاداري:

هناك عدة تعريفات للأداء حيث أن علماء الإدارة لم يتفقوا على تعريف واحد ولكنهم اتفقوا على مفهوم العام كل حسب نظرتهم وقد عرفه بعض الباحثين بأنه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الاهداف الموضوعية. (غنيم،2009، 188)

كما يعرف الاداء الاداري بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني نتائج التي يحققها الموظف للمنظمة .

كما يعرف الاداء الاداري بأنه ما تم انجازه أو تحقيقه عندما تقوم المنظمة بتحقيق النتائج المرجوة التي تم وضعها .

تعريف اخر للأداء الاداري : عرف بأنه تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليته التي تكلفه بها المنظمة أو جهة التي ترتبط وظيفته بها (الحريري، 2012: 58-59).

من هنا نرى كباحثات انه يكون البدء بالتعريف بمفهوم الاداء الاداري بخلاصة عدة تعريفات ثم استنتاجها من الادبيات ذات العلاقة على الاداء الاداري (هو عبارة عن النتائج والمخرجات التي قام الموظف بتحقيقها أو والمرتبطة بالأهداف لتنظيمية وتساهم فيها).

كما يعرفه الكثير بأنه؛ عنصرا من عناصر الانتاجية وهو يختص بالجانب الانساني ، ويتم تحديد الانتاجية تبعا لعدة ابعاده متداخلة وهي:

1- العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

2- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة لسلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني واتقانه.

3- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع زملائه.

4- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل واتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.

5- طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله ، وبالتالي انعكاسها على ترقيته.

عناصر الأداء الإداري:

يتكون الأداء الإداري من مجموعة من العناصر أهمها:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز .

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتقاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحدد ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (عكاشة، 2008: 128).

اهمية الاداء الاداري:

يكن اعتبار الأداء الإداري ذو أهمية قصوى لعمل المنظمات والمؤسسات وتتبع هذه الأهمية من فكرة أو فعالية وكفاءة الأداء الفردي للموظفين وتؤثر على إنتاجية للمنظمات وبالتالي الأداء العام للمنظمة فمن خلال التأثيرات الإيجابية القيادة على الموظفين يتم تحفيزهم للوصول على أقصى إمكانات للفرد داخل المنظمة والمساعدة كذلك في تحسين قيمة المنظمة.

بينما يرى (holford.2015) أن أهمية الاداء الإداري تتمثل في مساعدة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم

في انجاز اعمالهم خلال مدة زمنية معينة والذي يكافئ بالحصول على حوافز مادية وترقيات من قبل الادارة حيث الاداء الاداري مرتبط بشكل كبير مع الحوافز سواء المادية أو المعنوية وذلك لتشجيع الموظفين على الاستمرارية والتقدم في تطوير أداء الإداري والذي بدوره ينعكس ايجابي بدوره على إرضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء لبيئة العمل ويثمر الموهبة والابداع لديهم. (هلال، 2012: 116)

كما تتمثل اهمية الاداء الإداري في قدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمنظمة والذي يمكنها من إحراز اعلى مراكز التنافسية وتحقيق اهدافها وحمايتها من تقلبات وتحديات عوامل البيئة الخارجية بالإضافة إلى أن الاداء الاداري يساهم في ضمان استمرارية عمل المنظمة وتطويرها ومواكبة احدث الوسائل التكنولوجيا المعاصرة التي تتيح الفرصة للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء؛ وايضا يمكن الاداء الاداري اصحاب العمل والوظائف التنبؤ بالأخطار ووضع استراتيجيات للتصدي لها ومواجهتها وحل المشكلات الحالية فهناك الحاجة متزايدة إلى اداء متميز ومرتفع للمنظمات لتحقيق اهدافها. (سباطي، 2021: 90)

أهداف الأداء الإداري:

تتلخص أهداف الاداء الإدارية المباشرة كما يلي :

- 1-وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليه من تغيرات.
- 2- اعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والأداء والخيرات بين الموارد وقيادتها.
- 3- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وارشاد الموارد البشرية.

العوامل المؤثرة في الأداء الاداري :

أشار (درة والصبغ ، 2008) إلى بعض العوامل التي تؤثر سلباً في الأداء الوظيفي، أهمها :

أولاً-عوامل ادارية تنظيمية: وتتضح من خلال الصراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه، وعدم تحديد مهام

الوظيفة تحدياً دقيقاً، والإشراف السيئ والنقص في التدريب، وعدم تحديد واجبات الموظف، ونقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

ثانياً-عوامل بيئية خارجية: وتكون من خلال الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، وظروف سوق العمل وأحواله الاقتصادية، والتشريعات الحكومية، والسياسات النقابية، والاضطراب السياسي.

ثالثاً-عوامل تتعلق بالموظف: وتكون من خلال نقص رغبته ودافعيته، بالإضافة إلى ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية، والتغيب المستمر عن العمل، والمشكلات العائلية.

(غنيم،2009، 134)

نظريات الأداء الإداري:

إن ادراكنا الكبير للذي يقوم به العامل في عملية الانتاجية وقد وجه انتباه الدراسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم وسنعرض لبعض من النظريات الإدارية التي تفسر الاداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها:

1- النظرية الادارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور (taylor-1856) من أبرز ممثلي نظرية الادارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتحون انتاج يقل عن طاقتهم الانتاجية كما وجد انه ليس هناك معيار واحد ومحدد لإنتاج والنتاج اليومي المتوقع لعمال وانه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والانتاج؛ وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة الانتاجية وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل انتاج العامل وهذه المعيار مبنى على اساس دراسة الوقت والحركة كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار لعاملين ضرورة تدويرهم على أفضل طريقة لي أداء العمل واعتبارات

العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة وأكد على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الانتاجية (الحميدي، 2016: 111)

2- نظرية التقسيم الاداري:

يعتبر هنري فايول (Fayol) من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على ابرز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى ادارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحق زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض التكاليف كما تؤكد على تسلسل الهيكل الاداري حيث تسلسل السلطة من أعلى إلى اسفل نتيجة العملية التفويض وقد وجد فايول أن النشاط في ادارة الاعمال، و يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات امنية - نشاطات محاسبة - نشاطات ادارية؛ وقد اهتم ذلك في دراسته بالأنشطة الادارية باعتبارها اهم هذه الانشطة وقسمها إلى خمس عناصر التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، تقسيم العمل ، كما تغلب مصلحة المؤسسة علي مصلحة العامل المكافأة المركزية تسلسل الهرمي النظام المساواة الاستقرار الوظيفي الابتكار والمبادأة العمل بروح الفريق.

3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الالمانى ماكس ويبير 1864، حيث تعد نظرية الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب توزيع السلطة داخل تلك المؤسسات وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الاساسية التي يجب عن اسئلة مثل توضح لماذا يطيع الافراد والوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الافراد العاملين بأداء الاعمال وفقا لتعليمات التي تم تد إليهم وغيرهم من الاسئلة ؛ واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تصدر من خلال المراكز الموجودة داخل المؤسسة كما محمود 1985، اسلوب البطولية السلطة التقليدية السلطة القانونية وهذه السلطات تمثل الشرعية لممارسة في

المؤسسات ومن هنا نلاحظ أن النموذج الديمقراطي لا يهتم بزيادة الانتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم العلاقات الافراد دون اعتبار النواحي السلوكية مع اهمال الجانب الانساني التي أثبتت النظرية الحديثة امسيته بالنسبة لمفهوم الانتاجية وتحسين الاداء.

4- نظرية العلاقات الانسانية:

تركز نظرية العلاقات الانسانية الاهتمام بالجوانب الانسانية والاجتماعية في المؤسسة على حد سواء وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل انتاج في ظل انفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا وقد اثبتت نتائج التجارب التي قام بها مايو وزملاءه 1880، التي اجرت في جامعة هوثورون بشركة جنرال الكتريك وان نقص الانتاج يعزي إلى عدم الاهتمام بحل مشكلات العاملين وتحرر من الكسب والضغوطات الادارية العليا وعند تحقيق قيود العمل لازالت مش كله نقص الانتاج وارتفاع معدلات الكفاءة ومن الافكار الاخرى التي قدمها انصار النظرية العلاقات الانسانية تلك الدراسات التي قام بها كبرت ليون 1890 والتي توصل من خلالها إلى أن اسلوب القيادة الديمقراطي هو الاسلوب الافضل كما كشفت دراسته عن اهمية المشاركة في ادارة وأثرها في حفر المرؤوسين على الأداء الجيد. (هلال، 2012: 199)

5- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها ادمن 1963؛ على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين عاملين لتوزيع العادل لحوافز في المؤسسة ويقيس العامل من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها العامل بالمكافأة والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة الا مثالية من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والاداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن مكافاة المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم (محمد،

معوقات الأداء الإداري :

من أهم اسباب فشل الأداء الإداري يكمن في عدة معوقات : (الحميدي، 2016: 225)

1-عدم الانضباط في العمل من جانب معظم العاملين ليس فقط فيما يتعلق بالحضور والانصراف بل يمتد إلى اضاءة وقت الدوامه.

2- الميل إلى اللامبالاة والتسويق والتأجيل مع عدم الاهتمام بإنجاز الاعمال الموكلة للموظف في مواعيدها المحددة بسبب تسكع على الاجهزة.

3- غياب العدالة التنظيمية في مواقع العمل وهو ما يدفع الكثير من الموظفين إلى الانسحاب النفسي بالإضافة إلى التشكيل جماعات غير رسمية تعمل ضد تطلعات الادارة وضعف الاداء الوظيفي.

4- غياب علاقات العمل الطيبة: فالموظفين وبخاصة منهم ينشغل بشغله الخاص ومحاولة للتعاون أو تنسيق مع زملائه ومن ثم يقل تفاعله معهم ويغيب الترابط الذي ينعكس بدوره على الأداء.

5- عدم التطابق: وذلك بين متطلبات الوظيفة وخصائص شاغلي الوظيفة المتمثلة في قدراته ومؤهلاته وخيراته وهو ما تكون محصلته ويطلق عليها بطالة اهدار الطاقة.

6- الفضل في إدارة الأولويات : فكثير ما تكون أولويات الموظف احد اسباب القصور أو الفشل في الأداء الوظيفي.

7- غياب العمل بقاعدة تحفيز المجد وعقاب المقصر: فقد تكون موجودة ولكنها في الواقع العملي معطلة ومن ثم يتفقد المقصر العقاب اللازم لردعه ومن هنا يصبح الاهمال والتقصير من سمات العالية على محيط العمل.

8- قد يكون الفشل في الأداء الإداري راجعا إلى الادارة ذاتها مثل المبالغة في الاهداف ومن ثم وضع خطط غير واقعية.

9- قد يكون سوء الفهم الاهداف أو الخطة هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل الأداء الاداري وكثير ما يؤدي لسوء فهم الموظفين للأهداف والخطط إلى أخطاء وتجاوزت في التنفيذ.

10- شيوع البطالة المقنعة في منظمات القطاع الحكومي وفي مقدمتها المحليات .

خلاصة القول ترى الباحثان: أن الأداء الاداري او الوظيفي له أهمية لاعتباره المرتكز الأساسي لوجود المؤسسات فهو الوسيلة نحو تحقيق أهدافها المسطرة سلفا، فالأداء الجيد يتطلب المعرفة الجيدة لمتطلبات الوظيفة مع بدل الجهد اللازم لتنفيذ المهام المتعلقة بها، وفق شروط محددة من قبل.

كما أن الأداء الاداري يتأثر بعدة عوامل ترجع لقدرات الفرد والرغبة ومستوى التدريب وعوامل أخرى تحد من الأداء الفعال للفرد، ولهذا يتم تقييم أداء العاملين من أجل معرفة ما يقدمونه في وظائفهم وبالتالي معرفة الاداء الكلي للمؤسسة، وأيضا دعم الأداء الجيد ومحاولة توجيه الأداء الضعيف مع معرفة أسباب ضعفه.

تمهيد:

يتركز هذا الفصل على اغلب الدراسات التي تناولت هندسة العمليات الادارية او الهندرة ودورها علي تطوير وتحسين الاداء الاداري في جميع القطاعات التي درست عليها.

1- دراسة العكش (2003):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تشخيص اسباب تخلف الجهاز الاداري والحلول المقترحة من برنامج الاصلاح الاداري والحلول المقترحة ضمن برنامج الاصلاح الاداري يعتمد على تبني المعطيات التي تعكسها الدراسة الحالية كما تنص الدراسة فرضية على أن الاختلافات في العمل الاداري الحكومي تتطلب المعالجة من خلال

وضع خطة ملائمة لإصلاح الإداري ومن ثم تبرز أهمية معرفة تفكيرهم في هذا الموضوع حتى تكون المعالجة أشمل وأكثر نجاحا وأكدت الدراسة على ضرورة التغييرات التنظيمية و أهميتها في مجال تطوير وتنمية المنظمات وتقدمها.

وقد استخدم الباحث أسلوب التحليل الكمي والوصفي في بحث المشكلة ولتنفيذ ذلك تم تطوير استبانة لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة من موظفي الوزارات والدوائر الحكومية وقد توصل الباحث بأن أسباب التخلف الإداري تعود على:

1. المحسوبية وعدم اختيار كفاءات جيدة.
2. عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
3. عدم ربط العمل القيادي الإداري بالأبداع و غياب نظام فعال للحوافز.
4. ضعف أجهزة الرقابة الإدارية وتدنى مستوى الرواتب واحتمال اعادة الهيكلة للجهاز الحكومي.

2- دراسة البلوي (2008) السعودية:

هدفت هذه الدراسة معرفة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة لوجه في المملكة العربية السعودية؛ هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية حيث تكون العينة من (382) معلم ومعلمة وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والأداء قد جاء مرتفعين وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي كما أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزي إلى النوع لصالح الاناث ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية لأداء الوظيفي تعزي إلى متغير المؤهل العلمي والخبرة.

3- دراسة شعبان (2008) السعودية :

هدفت الي التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء السعودية، هدفت الدراسة إلى اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعض من العوامل المؤثرة في تطبيقها، وهي الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة، كما هدفت إلى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها شمل مجتمع الدراسة مديري الإدارة العليا بشركة كهرباء السعودية، بالمنطقة الوسطى والتي تشمل مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها، والبالغ عددهم (137) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة، كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وان هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذلك إن عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة كانت غير فعالة. واعتمادها في التخطيط على النمط التقليدي، وان هناك علاقة ارتباطية معنوية سالبة بينها وبين عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وكذلك إن الموارد المتاحة بالشركة موضع الدراسة كافية، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4- دراسة الخوaja(2008) الأردن :

هدفت الي تطوير نموذج اعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسة التدريب المهني فالأردن، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه المؤسسة والبالغ عددهم (862) عاملا وعاملة منهم (660) ذكور و(202)اناث، وتكونت عينة الدراسة من(250) فردا، واستخدم المنهج المسحي للإجابة عن اسئلة الدراسة وتوصلت الي العديد من النتائج اهمها :

-ظهرت فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات العاملين تعزي لمتغير الجنس في درجة توافر عملية العلاقات العامة، وعملية التخطيط لصالح الاناث، ولم تظهر الفروق بين الجنسين من حيث درجة الاهمية بالنسبة للعمليات المبحوثة.

- ظهور فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير الخبرة وذلك لصالح العاملين من لديهم خبرة من خمس سنوات فأقل.

5- دراسة الشوبكي (2010) غزة:

هدفت الي الكشف عن العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ وجود علاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك وجود فروق بالنسبة - لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار لصالح المبحوثين الذين يحملون الماجستير، وأن هناك فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى.

6- دراسة الشريف (2013) السعودية:

هدفت الي معرفة مستوى التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وهدفت الدراسة التعرف إلى الدور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانة على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز وعددهم (241) موظف بعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

1- قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والاقسام داخل الجامعة.

2- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

7- دراسة الخطيب (2013) العراق :

هدفت الي معرفة درجة ممارسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، والكشف عن علاقتها بتكنولوجيا التعليم؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لطبيعة الدراسة وطبيعة أهدافها. تكونت عينة الدراسة من (331) عضو هيئة التدريس، (173) من الذكور و(58) من الإناث وتم تطوير استبانتين الأولى إعادة هندسة العمليات الإدارية، والثانية لتكنولوجيا التعليم. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية بالعراق أسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة ودرجة استخدام تكنو لوجيا التعليم مرتفعة، وكشفت النتائج أن درجة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتكنو لوجيا التعليم متوسطة إذ بلغ (46.0) ولم يظهر وجود فروق في درجات ممارسة التي تعزي للجنس، بينما تبين وجود فروق تعزي للخبرة لصالح الأقل من خمس سنوات، وللمؤهل العلمي لصالح الماجستير.

8- دراسة : (أياد 2013) فلسطين:

هدفت هذه الدراسة نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي "الجامعة الاسلامية، دراسة حالة". هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب اعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم وألية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية لتطبيق اسلوب الهندرة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الاسلامية بغزة، كما استخدم ايضا المنهج

البنائي؛ توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها وجود محاولات لتوثيق ادلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات. وجود رضا عن هذه التجربة لما حققه من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة. وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضى الوظيفي لدى موظفي الجامعة وكذلك أدى إلى احداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الادارية بما ينسجم من متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

9- دراسة: (محبوب، 2014م):

هدفت الدراسة استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية. هدفت الدراسة فهذفت إلى أثار الجانب النظري حول إعادة الهندسة الادارية، توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الادارية ومتطلبات تحسين الجودة ، والوقوف على مستويات جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل وهو إعادة الهندسة الادارية والمتغير التابع وهو جودة الخدمة المصرفية.

أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة فكانت امتلاك رؤية مستقبلية واستشرافية لما سوف تتجه إليه عوامل المحيط. التخصيص المسبق للموارد المادية والبشرية لبلوغ الاهداف المسطرة. الابداع والابتكار واتخاذ القرارات بمشاركة جميع الخبرات الموجودة في البنك. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التطبيق.

10- دراسة داغر (2014) الاردن :

هدفت إلى تطوير نموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية ، وانتهجت هذه الدراسة منهج البحث المسحي التطويري، وتكونت عينة الدارسة من (523)

الإداريين التربويين الاكاديميين في الجامعات الأردنية للعام لدراسي(2013/2014م) ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة ان تقدير افراد عينة الدراسة لواقع عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في واقع عملية اتخاذ القرار تعزي لمتغير الجامعة او الكلية، ولصالح الجامعات الرسمية، ولمتغير العمل ولصالح عميد الكلية.

11- دراسة: (عواطف، 2015)

هدفت الي الدراسة تطوير الادارة المدرسية في ظل إعادة هيكلة عملياتها الادارية (الهندرة الإدارية)، هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم الاساليب الادارية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية التي افرزتها المتغيرات العالمية المعاصرة ، وبلورة أهم الأسس العلمية التي يقوم عليها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ، إلقاء الضوء على مفهوم التطوير الإداري بصفة عامة والتطوير الإداري بصفة خاصة؛ استخدام الباحث المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة ووصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛ كما توصل الباحث إلى النتائج التالية متمثلة في توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الخاصة بالإدارة المدرسية المتمثلة في الاستعداد للتغيير والتمكين الإداري للعاملين وتوفر متطلبات التحول إلى الإدارة الالكترونية وتوفر ثقافة الجودة الإدارية، كذلك يتفق الاساتذة على امكانية تطوير الادارة المدرسية من خلال إعادة هندسة العمليات الادارية المتمثلة في تبسيط اجراءات العمل الإداري وتجويد الخدمة.

يتضح الباحث أن هذه الدراسة تناولت ظل إعادة هيكلة عملياتها الادارية (الهندرة الإدارية)، بينما تناولت الدراسة الحالية دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين.

12- دراسة : الوليد (2015) السودان:

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم المتغيرات البيئية والتنبؤ به وأهميته لمنظمات الأعمال والآثار المترتبة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام التحليل الاحصائي للاستبانة وتحليلها بالبرنامج الإحصائي، مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل تحليل الانحدار واختبار (T) لقياس قوة التأثير واستخدام اختبار (F) للتعرف معنوية النموذج واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي صاغها الباحث في خطته، وبعد جمع بيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات توصل الباحث إلى عدد من النتائج: المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال وعلى عملياتها في التبادل التجاري، موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي إلى انخفاض العائد في الأرباح، إدارة النقد الاجنبي للدولة تؤثر على سلوك المنظمة واستمراريتها ، استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الاعمال تضيف ميزة تنافسية وتمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية، الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الاعمال، البيئة الاجتماعية الثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير واصحاب المصالح من جهة اخرى.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة :

أولاً: أوجه التشابه:

- 1- **من حيث الهدف:** اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في تحقيق نفس الهدف لتعرف على اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين الاداء الاداري، كدراسة محبوب (2014)، ودراسة اباد (2013) ودراسة الخواجا(2008) الأردن.
- 2- **من حيث العينة:** اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في العينة المستخدمة والتي أقتصرت على اعضاء هيئة التدريس، كما في دراسة دراسة الخطيب(2013) العراق.
- 3- **من حيث الأداة:** اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في أداة البحث المستخدمة وهي الاستبيان ، كدراسة الخواجا(2008) الأردن، ودراسة الشريف (2013) السعودية.
- 4- **من حيث المنهج:** استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، واتفق البحث الحالي في اعتماده على المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة دراسة: (محبوب، 2014م) ودراسة اباد(2013) ودراسة الشوبكي(2010) غزة.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- 1- **من حيث الهدف:** هدف البحث الحالي للتعرف على دور الهندرة في تحسين الاداء الاداري بجامعة سبها، بينما لم تأتي الدراسات السابقة تأكيدها لهذا الموضوع، فنلاحظ بعض الدراسات اقتصرت على تطوير نموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار في الجامعات كدراسة داغر(2014)الاردن، ودراسة الشوبكي (2010)غزة التي هدفت الي الكشف عن العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

2- **من حيث العينة:** جاءت عينة هذا البحث على اعضاء هيئة التدريس ، بينما بعض الدراسات السابقة جاءت عينتها على الموظفين، كدراسة الوليد (2015) السودان، و دراسة الشريف (2013) السعودية.

3- **من حيث الأداة:** قام الطالبان في هذا البحث بإعداد استبانة للبحث في تحديد دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري، بينما بعض الدراسات خالفت هذا المقياس مثل دراسة عكش(2003)استخدمت اسلوب التحليل الكمي والوصفي .

4- **من حيث المنهج:** اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج البنائي كدراسة اياد(2013)، والمنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة الخطيب (2013)العراق، والمنهج المسحي مثل دراسة الخواجا (2008).

استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة

- 1- بناء أداة البحث وهي الاستبانة كأداة للبحث .
- 2- تحديد بعض المتغيرات الوسيطة والمناسبة للبحث.
- 3- الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وأداة البحث التي تم تطبيقها على أفراد العينة.
- 4- اختيار منهج البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتمده معظم الدراسات السابقة.

تمهيد:

هذا الفصل يوضح الإجراءات المنهجية للبحث، وذلك بهدف الربط بين الإطار النظري والجانب العملي، ابتداء من أداة البحث التي تم تطبيقها على مجتمع البحث بالإضافة إلي الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم استخدامها بعد تطبيق وتفريغ البيانات ثم معالجتها، وصولاً إلي النتائج التي سوف تعرض في الفصل اللاحق، حيث تتضمن إجراءات البحث في هذا الفصل ما يلي :

أولاً: منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، فهو ملائم للبحث من حيث الوصف والتحليل واستخراج النتائج .

ثانياً: مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها، للعام الجامعي (2021- 2022) ف .

ثالثاً: عينة البحث:

قامت الطالبات بتوزيع الاستبيان على عينة البحث وتحديد أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم من أجمالي العينة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد بلغ عددهم (95) عضو هيئة التدريس، منهم (45) من الذكور و(50) من الإناث .

رابعاً: أداة جمع البيانات :

قامت الطالبات بتوظيف هذه الأدوات لتوفير بياناتها وذلك وفقاً لمقتضيات البحث وكانت الأدوات كالآتي:

1- استمارة البيانات الأولية: والتي تضمنت المعلومات الأساسية التي تشمل متغيرات البحث وقد شملت، النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، الكلية.

2- قامت الطالبات بإعداد أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث والتي تكونت من (51) عبارة مقسمة إلى :

أولاً: استبيان إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): وتكون من (5) مجالات وهي :

1- المجال الأول: تبسيط إجراءات العمل: ويتكون هذا المجال من (7) عبارات، وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل (نعم، أحياناً، لا).

2- المجال الثاني: تطوير الخدمة المقدمة: ويتكون هذا المجال من (7) عبارات، وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل (نعم، أحياناً، لا).

3- المجال الثالث: تجديد الخدمة المقدمة: ويتكون هذا المجال من (4) عبارات، وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل (نعم، أحياناً، لا).

4- المجال الرابع: تحسين صورة الموظفين: ويتكون هذا المجال من (7) عبارات، وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل (نعم، أحياناً، لا).

5- المجال الخامس: فهم العمليات الإدارية وإدراكها: ويتكون هذا المجال من (6) عبارات، وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل (نعم، أحياناً، لا).

ثانياً: استبيان الأداء الإداري: وتكون من (20) عبارة، وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل (نعم، أحياناً، لا).

خامساً: صدق وثبات الاستبيان :

أ- الصدق :

1- الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

دالة	0.00	10.92	0.49	20.67	11	العليا	تبسيط إجراءات العمل	إعادة هندسة العمليات الإدارية
			1.32	16.18	11	الدنيا		
دالة	0.00	16.63	0.00	21.00	11	العليا	تطوير الخدمة المقدمة	
			0.92	16.36	11	الدنيا		
دالة	0.00	16.66	0.00	12.00	11	العليا	تجديد الخدمة المقدمة	
			0.68	8.55	11	الدنيا		
دالة	0.00	12.09	0.30	20.91	11	العليا	تحسين صورة الموظفين	
			1.44	15.55	11	الدنيا		
دالة	0.00	8.58	0.46	17.73	11	العليا	فهم العمليات الإدارية	
			2.05	12.27	11	الدنيا		
دالة	0.00	1.77	6.02	85.45	11	العليا	الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية	
			10.08	79.18	11	الدنيا		
دالة	0.00	10.54	2.94	57.09	11	العليا	الأداء الإداري	
			3.07	43.55	11	الدنيا		
دالة	0.00	9.64	5.26	144.55	11	العليا	الكلية	
			7.50	117.91	11	الدنيا		

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا، حيث مستوى الدلالة تتراوح بين (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (0.05) وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا، وبالتالي يمكننا القول بأن الاستبيان قد ميز بين المجموعتين، وبذلك فالاستبيان صادقاً من حيث المقارنة الطرفية .

ب- ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام لذلك طريقتان هما معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (4)

معامل ثبات مجالات الاستبيان

التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	ن	المجالات	الاستبيان
0.45	0.62	7	تبسيط إجراءات العمل	إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.71	0.67	7	تطوير الخدمة المقدمة	
0.70	0.68	4	تجديد الخدمة المقدمة	
0.68	0.71	7	تحسين صورة الموظفين	
0.72	0.77	6	فهم العمليات الإدارية	
0.85	0.90	31	الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية	
0.67	0.82	20	الأداء الإداري	

0.63	0.89	51	الكلية
------	------	----	--------

يتضح من خلال الجدول السابق بأن جميع قيم ألفا كورنباخ والتجزئة النصفية لاستبيان إعادة هندسة العمليات الإدارية واستبيان الأداء الإداري مناسبة للثبات، لا سيما معامل ألفا كورنباخ، وبالتالي يمكن تطبيقه على عينة البحث .

وبعد التحقق من صدق وثبات استبيان إعادة هندسة العمليات الإدارية واستبيان الأداء الإداري، يمكننا القول بأن الأداة صالحة للتطبيق على عينة البحث الأساسية .

سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

قامت الطالبات بتصحيح عبارات استبيان إعادة هندسة العمليات الإدارية واستبيان الأداء الإداري، ورصد البيانات المتحصل عليها من الأداة لكل أعضاء هيئة التدريس ، وتصحيح الاستبيان باستخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً . وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية اللازمة التي تتطلبها طبيعة البحث ومن أهمها :

1- المتوسط الحسابي للتعرف على هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم .

2- الانحراف المعياري لمعرفة ما إذا كان هناك تجانس في استجابات أفراد العينة، فإذا كانت قيم الانحراف صغيرة دل ذلك على زيادة التجانس .

3- اختبار (ت) وذلك لدلالة على الفروق بين متوسط المجموعتين .

4- الانحراف المعياري لمعرفة ما إذا كان هناك تجانس في استجابات أفراد العينة، فإذا كانت قيم الانحراف صغيرة دل ذلك على زيادة التجانس .

5- لإيجاد معامل ثبات الاستبيان تم استخدام (معامل ألفا كورنباخ ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية) .

تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الفروض وتفسيرها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد جاءت النتائج كما يلي :

السؤال الرئيسي:

لهندسة العمليات الادارية (الهندرة) علاقة بتحسين الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها ما درجتها؟
تم استخدام جدول التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، لمعرفة درجة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) و الأداء الإداري من إجابات عينة البحث حول عبارات الاستبيان .

جدول رقم (5)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المجالات

العلاقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	أحيانا	نعم	العبارة	ت
			العدد	العدد	العدد		
			%	%	%		
أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)							

المجال الأول: تبسيط إجراءات العمل							
مرتفعة	0.44	2.77	1	20	74	يؤدي تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع	1
			1.1	21.1	77.9		
مرتفعة	0.50	2.71	2	24	69	يؤدي تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات جامعة سبها إلى تقليل الأخطاء	2
			2.1	25.3	72.6		
مرتفعة	0.50	2.65	1	31	63	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل وقت إنجازات المعاملات	3
			1.1	32.6	66.3		
مرتفعة	0.50	2.62	1	34	60	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في إتمام المعاملات في الوقت المناسب	4
			1.1	35.8	63.2		
مرتفعة	0.52	2.65	2	29	64	يؤدي تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى القضاء على الروتين الزائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين	5
			2.1	30.5	67.4		
مرتفعة	0.43	2.79	1	18	76	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الإداري في العمل	6
			1.1	18.9	80.0		
مرتفعة	0.49	2.61	0	37	58	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إزالة المعوقات بين الطالب والموظفين	7
			00.0	38.9	61.1		
مرتفعة	2.18	18.80	8	931	464	الكلية للمجال الأول	
			1.20	29.02	69.77		
المجال الثاني: تطوير الخدمة المقدمة							
مرتفعة	0.47	2.73	1	24	70	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة	8
			1.1	25.3	73.7		
مرتفعة	0.56	2.52	3	40	52	يسهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في سرعة تقديم حلول لمشاكل الموظفين	9
			3.2	42.1	54.7		
مرتفعة	0.47	2.76	2	19	74	يطبق أسلوب هندسة العمليات الإدارية في رسم وإعطاء سمعة طيبة للجامعة	10
			2.1	20.0	77.9		
مرتفعة	0.44	2.77	1	20	74	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في معرفة الية لمتابعة المعاملات	11
			1.1	21.1	77.9		
مرتفعة	0.55	2.58	3	34	58	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تقديم خدمة عالية الجودة لتحقيق الرضا لدى الطلبة	12
			3.2	35.8	61.1		
مرتفعة	0.50	2.66	0	22	73	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تقليل الجهد والوقت لرئيسي فالعمل	13
			00.0	23.2	76.8		
مرتفعة	0.42	2.77	0	22	73	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة	14

			00.0	23.2	76.8	العمليات الإدارية إلى تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام تقديم الخدمة
مرتفعة	2.14	18.87	10	181	400	الكلية للمجال الثاني
			1.50	27.21	60.15	
المجال الثالث: تجديد الخدمة المقدمة						
مرتفعة	0.45	2.76	1	21	73	يؤدي أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب، والعلوم) إلى تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة
			1.1	22.1	76.8	
مرتفعة	0.58	2.62	5	26	64	يساهم تطبيق أسلوب إعادة الهندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) في توضيح إجراءات العمل للخدمات المقدمة
			5.3	27.4	67.4	
مرتفعة	0.57	2.60	4	30	61	يساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) إلى تحليل العلاقة مع الطلبة ليتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة
			4.2	31.6	64.2	
مرتفعة	0.61	2.43	6	42	47	يساعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) في تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة
			6.3	44.2	49.5	
مرتفعة	1.72	10.25	16	119	245	الكلية للمجال الثالث
			4.21	31.31	64.47	
المجال الرابع: تحسين صورة الموظفين						
مرتفعة	0.52	2.71	3	22	70	يؤدي أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى سهولة الوصول للموظفين
			3.2	23.2	73.7	
مرتفعة	0.51	2.60	1	36	58	يساعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إيجاد جو من الثقة بين الموظفين داخل الكلية
			1.1	37.9	61.1	
مرتفعة	0.57	2.55	4	35	56	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تكامل العمل بين الموظفين
			4.2	36.8	58.9	
مرتفعة	0.45	2.72	0	27	68	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التواصل بين مختلف الأقسام الجامعة للقيام بالتطوير وتحسين الخدمة
			00.0	28.4	71.6	
مرتفعة	0.51	2.59	1	37	57	يؤدي أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إيجاد جو من الوضوح والراحة بين الموظفين
			1.1	38.9	60.0	
مرتفعة	0.61	2.52	6	34	55	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) في التزام الموظفين بمواعيد العمل وأماكنه
			6.3	35.8	57.9	
مرتفعة	0.48	2.63	0	35	60	أدى أسلوب إعادة هندسة العمليات

			00.0	36.8	63.2	الإدارية في كليات (الأداب - والعلوم) إلى إيجابية تعامل رؤساء الأقسام الأكاديمية مع الطلبة
مرتفعة	2.47	18.31	15	226	424	الكلي للمجال الرابع
			2.25	33.98	63.75	
المجال الخامس: فهم العمليات الادارية واداركها						
مرتفعة	0.63	2.45	7	38	50	26
			7.4	40.0	52.6	
منخفضة	0.55	0.61	3	31	61	27
			3.2	32.6	64.2	
مرتفعة	0.50	2.65	1	31	63	28
			1.1	32.6	66.3	
مرتفعة	0.58	2.54	4	36	55	29
			4.2	37.9	57.9	
مرتفعة	0.53	2.57	2	37	56	30
			2.1	38.9	58.9	
مرتفعة	0.57	2.61	4	29	62	31
			4.2	30.5	4.2	
مرتفعة	2.27	15.43	21	202	347	الكلي للمجال الخامس
			3.68	35.43	60.87	
مرتفعة	8.76	81.66	70	921	1880	الكلي إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
			2.37	31.27	63.83	
ثانياً: الأداء الإداري						
مرتفعة	0.56	2.55	3	37	55	32
			3.2	38.9	57.9	
مرتفعة	0.59	2.49	5	38	52	33
			5.3	40.0	54.7	
مرتفعة	0.57	2.56	4	34	57	34
			4.2	35.8	60.0	
مرتفعة	0.46	2.74	1	23	71	35
			1.1	24.2	74.7	
مرتفعة	0.59	2.47	5	40	50	36
			5.3	42.1	52.6	
مرتفعة	0.50	2.69	2	25	68	37
			2.1	26.3	71.6	
مرتفعة	0.59	2.53	5	35	55	38
			5.3	36.8	57.9	
مرتفعة	0.50	2.69	4	21	70	39
			4.2	22.1	73.7	

مرتفعة	0.58	2.61	5	27	63	أشعر أن قلة التنسيق والتعاون مع الآخرين يؤثر علي أداء العمل	40
			5.3	28.4	66.3		
متوسطة	0.81	2.07	28	32	35	عدم دراية رئيسي بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	41
			29.5	33.7	36.8		
متوسطة	0.83	2.03	31	30	34	عدم التزام رئيس القسم بأوقات العمل الرسمية	42
			32.6	31.6	35.8		
مرتفعة	0.62	2.58	7	26	62	يبذل رئيسي الوقت و الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	43
			7.4	27.4	65.3		
مرتفعة	0.58	2.63	5	25	65	لدي رئيسي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي يصدرها في للعمل	44
			5.3	26.3	68.4		
مرتفعة	0.61	2.54	6	32	57	يحرص رئيسي علي ان يكون عملي في تجديد مستمر	45
			6.3	33.7	60.0		
متوسطة	0.77	2.03	27	38	30	تقدم الجامعة الحوافز المادية لرئيسي التي تعطيه دافعية أكثر في الأداء الوظيفي	46
			28.4	40.0	31.6		
متوسطة	0.84	2.19	26	25	44	تستفيد الجامعة بشكل جيد من قدرات مواردها البشرية	47
			27.4	26.3	46.3		
مرتفعة	0.63	2.55	7	29	59	يحرص رئيسي علي أداء وظيفته بجودة عالية	48
			7.4	30.5	62.1		
مرتفعة	0.62	2.59	7	25	63	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أدائه للمهام	49
			7.4	26.3	66.3		
مرتفعة	0.63	2.57	7	27	61	ينمي رئيسي في العمل روح التعاون والمشاركة أثناء العام الجامعي	50
			7.4	28.4	64.2		
مرتفعة	0.59	2.56	5	32	58	يشارك رئيسي في الندوات والمؤتمرات العلمية للتطوير كفاءة أدائه	51
			5.3	33.7	61.1		
مرتفعة	7.37	49.67	190	601	1109	الأداء الإداري	
			10.00	31.63	58.36		
مرتفعة	13.60	131.34	260	1522	2989	الكلّي للاستبيانين	
			5.36	31.41	61.69		

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة ومنخفضة ضمن مجالات الاستبيان التي تقيس إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) وعلاقتها بالأداء الاداري لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم ضمن استجابات أفراد عينة البحث، حيث كان الأداء الكلّي للمجالات (131.34) بانحراف معياري (13.60)، وفي إعادة هندسة العمليات الادارية كانت درجة العلاقة ما بين مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة في كل مجالات إعادة هندسة العمليات الادارية ، حيث جاءت أعلى مرتبة في العبارة رقم (6) والتي تنص على : يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء

الإداري في العمل، و بمتوسط حسابي (2.79) وبدرجة علاقة مرتفعة في المجال الأول (تبسيط اجراءات العمل)، و أدنى مرتبة جاءت في العبارة رقم (27) والتي تنص على : التركيز على معرفة الأساليب التي تنجز فيها الاعمال، و بمتوسط حسابي (0.61) بدرجة علاقة منخفضة في المجال الخامس (فهم العمليات الادارية واداركها) في استبيان إعادة هندسة العمليات الادارية .

بينما في الأداء الإداري جاءت المتوسطات الحسابية ما بين متوسطة ومرتفعة ضمن مجالات الاستبيان التي تقيس الأداء الإداري لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم ضمن استجابات أفراد العينة، حيث كان الأداء الإداري الكلي (49.67) وبإنحراف معياري (7.37)، وفي إعادة هندسة العمليات الادارية كانت درجة العلاقة ما بين متوسطة ومرتفعة في كل عبارات الأداء الإداري، حيث جاءت أعلى مرتبة في العبارة رقم (37) والتي تنص على : الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي لتحسين أداء الموظفين، و بمتوسط حسابي (2.69) وبدرجة علاقة مرتفعة في الأداء الإداري، وفي العبارة رقم (39) والتي تنص على : التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى ادائهم الوظيفي، و بمتوسط حسابي (2.69) وبدرجة علاقة مرتفعة في الأداء الإداري، و أدنى مرتبة جاءت في العبارة رقم (42) والتي تنص على : عدم التزام رئيس القسم بأوقات العمل الرسمية، و بمتوسط حسابي (2.03)، وفي العبارة رقم (62) والتي تنص على : تقدم الجامعة الحوافز المادية لرئيسي التي تعطيه دافعية أكثر في الأداء الوظيفي، و بمتوسط حسابي (2.03)، وبدرجة علاقة متوسطة في الأداء الإداري .

هذه النتيجة لم تتفق ولم تختلف مع الدراسات السابقة في هذا البحث لانها لم تتناول معرفة درجة تأثير إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) على الأداء الاداري و دراسة العلاقة بينهما .

وبالتالي نجد أنه أن المتوسطات الحسابية في إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) جاءت بدرجة منخفضة ومرتفعة ضمن مجالات الاستبيان، وأن المتوسطات الحسابية في الأداء الإداري جاءت بدرجة متوسطة ومرتفعة ضمن عبارات الأداء الإداري، وهذا ما حققته الفرضية الأولى .

الفرضية الأولى :

تنص على أنه : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب وكلية العلوم .
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (6)

يبين العلاقة بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الأقسام

الاستبيان	المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إعادة هندسة العمليات الإدارية	تبسيط إجراءات العمل	0.78	0.00
	تطوير الخدمة المقدمة	0.88	0.00
	تجديد الخدمة المقدمة	0.78	0.00
	تحسين صورة الموظفين	0.82	0.00
	فهم العمليات الإدارية وادراكها	0.77	0.00
	الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية	0.78	0.00
	الأداء الإداري	0.87	0.00
	الكلية	0.81	0.00

تشير نتائج الجدول السابق بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في كل من مجالات الاستبيان بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم عند ارتباطهم بالدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي وهو (0.05)، أي أنه توجد علاقة بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الأقسام لأن إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) لها دور كبير في تحسين الأداء الاداري لدى رؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم، أي أن كلما زادت هندسة العمليات الادارية زاد التراجع في الأداء الإداري وهذه علاقة طردية، وقد يرجع ذلك إلى أن إعادة هندسة العمليات الادارية تؤثر بشكل كبير على أداء رؤساء الأقسام، وكلما قلت هندسة العمليات الادارية زاد مستوى الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم .

كما أن في استبيان الأداء الإداري أيضا توجد علاقة ارتباطية بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم عند ارتباطهم بدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن قيمة معامل الارتباط دالة

إحصائياً وعند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي وهو (0.05)، مما يدل ذلك على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) علاقة بالأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم . وهذه النتيجة لم تتفق ولم تختلف مع الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث.

وبالتالي نجد أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها .

الفرضية الثانية :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن (0.05) بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمتغير النوع .

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (7)

يبين نتائج اختبار (ت) بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمتغير النوع

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	النوع	المجالات	الاستبيان
غير دالة	0.39	0.84	2.32	18.60	45	ذكر	تبسيط إجراءات العمل	إعادة هندسة العمليات الإدارية
			2.05	18.98	50	أنثى		
غير دالة	0.68	0.41	2.20	18.78	45	ذكر	تطوير الخدمة المقدمة	
			2.09	18.96	50	أنثى		
غير دالة	0.21	1.24	1.87	10.02	45	ذكر	تجديد الخدمة المقدمة	
			1.55	10.46	50	أنثى		
غير دالة	0.63	0.47	2.40	18.18	45	ذكر	تحسين صورة الموظفين	
			2.54	18.42	50	أنثى		
غير دالة	0.08	1.77	2.60	15.00	45	ذكر	فهم العمليات الإدارية	
			1.88	15.82	50	أنثى		
غير دالة	0.25	1.14	9.24	80.58	45	ذكر	الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية	
			8.27	82.64	50	أنثى		
دالة	0.04	2.04	8.00	48.07	45	ذكر	الأداء الإداري	
			6.51	51.12	50	أنثى		
غير دالة	0.06	1.85	14.34	128.64	45	ذكر	الكلية	
			12.55	133.76	50	أنثى		

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه في مجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والأداة ككل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغير النوع، حيث تصل قيمة مستوى الدلالة في هذه المجالات (0.39 - 0.68 - 0.21 - 0.63 - 0.08 - 0.25 - 0.06) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية والتربوية (0.05) .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الخطيب (2013)، العراق، والتي بينت لم تظهر وجود فروق في درجات ممارسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزي للجنس، وتتفق مع دراسة الخوجا (2008)، بالأردن، والتي لم تظهر فروق بين الجنسين من حيث درجة الأهمية بالنسبة للعمليات المبحوثة .

أما في استبيان الأداء الإداري توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الإداري والأداة ككل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغير النوع وهذه الفروق لصالح الإناث على حساب الذكور، حيث تصل قيمة (ت) (2.04) وعند مستوى دلالة (0.04) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية والتربوية (0.05)، وربما يرجع ذلك إلي أن فئة الإناث هي الفئة التي تلائمها الأعمال التي تحتاج لتنسيق وإعادة ترتيب وإتقان الأعمال الروتينية لإتمام المعاملات الإدارية في الوقت المناسب، وهذا ما يجعل الأداء الإداري يكون في المستوى المطلوب .

وبالتالي نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والأداة ككل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغير النوع، وتتوجد فروق بين الأداء الإداري والأداة ككل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير النوع وهذه الفروق لصالح الإناث على حساب الذكور، وهذا ما حققته الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن (0.05) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (8)

يبين نتائج اختبار (ت) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المؤهل العلمي	المجالات	الاستبيان
غير دالة	0.53	0.62	2.19	18.67	52	ماجستير	تبسيط إجراءات العمل	إعادة هندسة العمليات الإدارية
			2.18	18.95	43	دكتوراه		
غير دالة	0.89	0.13	2.16	18.85	52	ماجستير	تطوير الخدمة المقدمة	
			2.13	18.91	43	دكتوراه		
غير دالة	0.98	0.01	1.79	10.25	52	ماجستير	تجديد الخدمة المقدمة	
			1.64	10.26	43	دكتوراه		
غير دالة	0.40	0.84	2.53	18.50	52	ماجستير	تحسين صورة الموظفين	
			2.40	18.07	43	دكتوراه		
غير دالة	0.68	0.41	2.14	15.52	52	ماجستير	فهم العمليات الإدارية وادراكها	
			2.44	15.33	43	دكتوراه		
غير دالة	0.87	0.15	8.68	81.79	52	ماجستير	الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية	
			8.96	81.51	43	دكتوراه		
غير دالة	0.88	0.14	8.47	49.58	52	ماجستير	الأداء الإداري	
			5.88	49.79	43	دكتوراه		
غير دالة	0.98	0.02	14.27	131.37	52	ماجستير	الكلية	
			12.90	131.30	43	دكتوراه		

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه في مجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والأداء الإداري و الأداة ككل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث وصلت قيمة مستوى دلالة في هذه المجالات إلي (0.53 - 0.89 - 0.98 - 0.40 - 0.68 - 0.87 - 0.88 - 0.98)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية والتربوية (0.05)، وربما يرجع ذلك

إلى أن رؤساء الأقسام بكليتي الآداب والعلوم يملكون مؤهلات علمية معينة تؤهلهم لتحسين أدائهم الإداري في مركزهم الوظيفي، ولديهم الكفاءة لإتقان العمليات الإدارية وهندستها بالشكل المطلوب، مما يقلل ذلك لرؤساء الأقسام الجهد والوقت الرئيسي في العمل .

وهذه النتيجة تتشابه مع دراسة البلوي (2008)، بالمملكة العربية السعودية؛ والتي ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة الشويكي (2010)، بقطاع غزة، بوجود فروق لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لمجال دعم الإدارة العليا لإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية لصالح المبحوثين الذين يحملون الماجستير، واختلفت مع دراسة الخطيب (2013)، العراق، والتي بينت وجود فروق في درجات ممارسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الماجستير .

وبالتالي نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذا ما حققته الفرضية الثالثة .

الفرضية الرابعة :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن (0.05) بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمتغير الخبرة .
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (9)

يبين نتائج اختبار (ف) بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمتغير الخبرة

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	الخبرة	المجالات	الاستبنا ن
غير دالة	0.12	2.12	2.07	18.06	18	أقل من 5 سنوات	تبسيط إجراءات العمل	إعادة هندسة العمليات الإدارية
			2.27	18.67	39	5 - 10 سنوات		
			2.06	19.29	38	10 سنوات فأكثر		
غير دالة	0.41	0.88	2.03	18.39	18	أقل من 5 سنوات	تطوير الخدمة المقدمة	
			2.17	18.79	39	5 - 10 سنوات		
			2.15	19.87	38	10 سنوات فأكثر		

غير دالة	0.21	1.56	1.72	9.61	18	أقل من 5 سنوات	تجديد الخدمة المقدمة
			1.78	10.41	39	5 - 10 سنوات	
			1.62	10.39	38	10 سنوات فأكثر	
غير دالة	0.85	0.15	2.71	18.06	18	أقل من 5 سنوات	تحسين صورة الموظفين
			2.58	18.28	39	5 - 10 سنوات	
			2.28	18.45	38	10 سنوات فأكثر	
غير دالة	0.99	0.00	1.58	15.44	18	أقل من 5 سنوات	فهم العمليات الإدارية وادراكها
			2.39	15.41	39	5 - 10 سنوات	
			2.47	15.45	38	10 سنوات فأكثر	
غير دالة	0.44	0.81	7.80	79.56	18	أقل من 5 سنوات	الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية
			9.15	81.56	39	5 - 10 سنوات	
			8.80	82.76	38	10 سنوات فأكثر	
غير دالة	0.10	2.34	5.29	51.22	18	أقل من 5 سنوات	الأداء الإداري
			8.62	47.74	39	5 - 10 سنوات	
			6.49	50.92	38	10 سنوات فأكثر	
غير دالة	0.36	1.01	11.46	130.78	18	أقل من 5 سنوات	الكلية
			14.45	129.31	39	5 - 10 سنوات	
			13.60	133.68	38	10 سنوات فأكثر	

يتضح من خلال الجدول السابق أنه في مجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والأداء الإداري و الأداة ككل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمتغير الخبرة، حيث وصلت قيمة مستوى دلالة في هذه المجالات إلي (0.12 - 0.41 - 0.21 - 0.85 - 0.99 - 0.44 - 0.10 - 0.36)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية والتربوية (0.05)، وربما يرجع ذلك إلي أن رؤساء

الأقسام بكليتي الآداب والعلوم يملكون خبرة ولو كانت محدودة في إدارة العمل وفقاً لخطط وبرامج محددة ومرسومة .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة البلوي (2008)، بالمملكة العربية السعودية، والتي بينت أنه لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الخبرة، واختلفت مع دراسة الخطيب (2013) العراق، والتي بينت وجود فروق في درجات ممارسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للخبرة لصالح الأقل من خمس سنوات، واختلفت أيضاً مع دراسة الخوجا (2008) بالأردن، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وذلك لصالح العاملين من لديهم خبرة من خمس سنوات فأقل .

وبالتالي نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغير الخبرة، وهذا ما حققته الفرضية الثالثة .

الفرضية الرابعة :

تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن (0.05) بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمتغير الكلية .

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (10)

يبين نتائج اختبار (ت) بين الهندرة والاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لمتغير الكلية

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	الكلية	المجالات	الاستبيان
غير دالة	0.40	0.82	1.97	19.00	44	الأدآب	تبسيط إجراءات العمل	إعادة هندسة العمليات الإدارية
			2.34	18.63	51	العلوم		
غير دالة	0.36	0.91	1.84	19.09	44	الأدآب	تطوير الخدمة المقدمة	
			2.37	18.69	51	العلوم		
غير دالة	0.71	0.37	1.80	10.18	44	الأدآب	تجديد الخدمة المقدمة	
			1.65	10.31	51	العلوم		
غير دالة	0.12	1.55	2.50	18.73	44	الأدآب	تحسين صورة	

			2.40	17.94	51	العلوم	الموظفين
غير دالة	0.59	0.54	7.96	15.57	44	الأدب	فهم العمليات الإدارية
			9.40	80.88	51	العلوم	
غير دالة	0.35	0.93	7.96	82.57	44	الأدب	الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية
			9.40	80.88	51	العلوم	
غير دالة	0.46	0.73	7.83	50.27	44	الأدب	الأداء الإداري
			6.99	49.16	51	العلوم	
غير دالة	0.31	1.00	13.23	132.84	44	الأدب	الكلية
			13.91	130.04	51	العلوم	

تشير نتائج الجدول السابق بأنه في مجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والأداء الإداري و الأداة ككل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمتغير الكلية، حيث وصلت قيمة مستوى دلالة في هذه المجالات إلي (0.40 - 0.36 - 0.71 - 0.12 - 0.59 - 0.35 - 0.46 - 0.31)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم الاجتماعية والتربوية (0.05)، وربما يرجع ذلك إلي أن رؤساء أغلب الكليات لاسيما كليتي الأدب والعلوم يساهمون في تطوير العمليات الإدارية لتحسين جودة الخدمة بالأقسام والرفع من الجودة الفعلية للخدمة .

وهذه النتيجة لم تتفق ولم تختلف مع الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث.

وبالتالي نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليتي الأدب والعلوم وفقاً لمتغير الكلية، وهذا ما حققته الفرضية الرابعة .

ملخص البحث

تناول هذا البحث التعرف على إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ودورها في تحسين الاداء الاداري لدي رؤساء الاقسام من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها، ومعرفة الفروق بين متغيرات البحث، حيث تكونت عينة البحث من (95) عضو هيئة تدريس من كليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها، وقاما الباحثان بأعداد استبيان من (51) عبارة حيث استخدم البدائل (نعم- احيانا- لا).

وكانت أهم النتائج التي توصل اليها البحث هي كالتالي :

1- أن المتوسطات الحسابية في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) جاءت بدرجة منخفضة ومرتفعة ضمن مجالات الاستبيان، وأن المتوسطات الحسابية في الأداء الإداري جاءت بدرجة متوسطة ومرتفعة ضمن عبارات الأداء الإداري.

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها .

3- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والأداة ككل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغير النوع ، وتوجد فروق بين الأداء الإداري والأداة ككل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير النوع وهذه الفروق لصالح الإناث على حساب الذكور.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغير الخبرة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الهندرة والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليتي الآداب والعلوم وفقاً لمتغير الكلية.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت لها يمكن تقديم بعض التوصيات نوردتها على النحو التالي:

1- العمل على تحسين اوضاع مكاتب رؤساء الاقسام بالكليات ومستوى نظام الجودة فيها للأفضل.

2- الاهتمام بجودة الموارد البشرية في هذه المؤسسات لأنها الأساس الذي تقوم عليه.

3- تدريب وتحسين مستوى التأهيل لدى رؤساء الاقسام داخل كليات جامعة سبها وتنمية مهاراتهم الاكاديمية مواكبة للتطور الجاري.

4- الاهتمام بمكونات الادارية والوظيفية بكافة انواعها في المؤسسات الأكاديمية لأنها تعد من أكثر متطلبات إعادة الهندسة الادارية .

5- يوصي الباحثان بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع للتأكد من دقة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك عن طريق زيادة عينة الدراسة وتوسيع نطاقها واستخدام أسلوب المقابلة الشخصية.

6- عقد الدورات التدريبية للموظفين ومن يديرون مكاتب رؤساء الأقسام والعمداء بالكليات بجامعة سبها لتطوير مهاراتهم الإدارية وتدريبهم وتوعيتهم لمدى أهمية هذه المهارات وانعكاساتها على جودة العمل المؤسسي واحتياجاته.

المقترحات:

بناء على نتائج البحث يقترح الطالبان الآتي:

- 1- القيام بدراسة العلاقة بين دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها.
- 2- القيام بدراسة لقياس دور الهندرة في المؤسسات الحكومية مثل الضمان والتضامن والمصارف وإدارة الجامعة بالعديد من المتغيرات الأخرى.
- 3- دراسة الهندرة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عمداء الكليات بجامعة سبها.
- 4- إجراء مثل هذه الدراسة علي معلمين المدارس والمستشفيات والمؤسسات التربوية الأخرى فالقطاع الحكومي و الخاص ومقارنة بمستوى الأداء المؤسسي لديهم.

المراجع

أولاً: المصادر :

القران الكريم: سورة التوبة: الآية رقم (105)

ثانياً : الكتب:

1-القيوشي، محمد القاسم ، (2000)مهارات القيادة و صفات القائد التنظيمي، السعودية، الرياض للنشر العلمي .

2-السلطان، فهد الصالح، (2008) إعادة هندسة نظم العمل الهندرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2.

3- الحميدي، مفلح راتب، (2016) إعادة هندسة العمليات الهندرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.

4- الحاروش، نور الدين، (2017) علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن.

5- البساطي، مصطفى علي،(2021)، اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي ،دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.

6- الشعبان، محمد جاسم (2014)، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة – الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

- 7- حافظ، محمد(2010) ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- 8- حسين ، سلامة عبدالعظيم، الادارة المديرية والصفية والتميزة (2000)دار القاهرة للنشر والتوزيع.
- 9- زايد، عادل (2006)، الاداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية.
- 10- عبدالحفيظ ،أحمد بن صالح (2003)، المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة، الاردن.
- 11- غنيم، احمد محمد، (2009)، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية، القاهرة، مصر، المكتبة العصرية السلسلة: دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات.
- 12- كافي ، مصطفى يوسف،(2018) التطوير التنظيمي والهندرة، دار الاجادة للنشر والتوزيع،القاهرة.
- 13- محمد، ابراهيم، (2013)ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، طبعة الثانية، دار الخير للنشر والتوزيع، الاردن.عمان.
- 14- هلال، محمد عبد الغني حسن هلال(2012)، اعادة هندسة الموارد البشرية 'الهندرة'، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر.

ثالثا: الدوريات:

- 1- العكش، فوزي عبد الله (2003) الاصلاح الإداري في الاردن في مؤسسات القطاع العام، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية سلسلة العلوم الانسانية المجلد (6) العدد الاول.
- 2- الحميري، عبدالقادر بن عبيدالله بن عبدالله، (1998) واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم لمهارات الاتصال الفعال مع طلابهم وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث.

رابعا : الرسائل والاطروحات العلمية:

- 1- آل زاهر على (1414) سياسات الإدارة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة جدة جامعة الملك عبد العزيز.
- 2- البلوي محمد (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة مؤتة، السعودية.

3- الشريف، ريم (2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء والوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة (غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

4-النجني،اياد على (2013)، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي " الجامعة الاسلامية – دراسة الحالة" ،سوريا ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق .

5-الدين، مشاري يوسف (2013)، درجة استخدام مديرات المدارس الحكومية الابتدائية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الادارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للأبداع الاداري من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

6- الحولي ،عليان عبد الله ، (2005)، صيغ تمويل التعليم المستفاعة من الفكر التربوي الاسلامي وواجه الافادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.

7- بوقرة، عواطف ،(2015)، تطوير الادارة المدرسية في ظل إعادة هيكلة عملياتها الادارية (الهندرة الإدارية)،الجزائر ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية ، جامعة الحاج لخضر.

8- حميد عبد المحسن (1422هـ) أثر ضغوط العمل على الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة قسم الادارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة جدة جامعة الملك عبد العزيز.

خامسا: مواقع الكترونية:

<https://sebhau.edu.ly/about> (سلسبيل , 2022 : 7)

الملحق رقم (1)

اسماء المحكمين

ر.م	الاسم	المؤهل	القسم	التخصص الدقيق
1	أ. امنة امبارك الدليو	ماجستير	تخطيط وادارة تربوية	تربية بينية
2	أ.مني عبدالله حسين	ماجستير	تخطيط وادارة تربوية	علم اجتماع تربوي
3	أ.نجوى ابوبكر محمد	ماجستير	تخطيط وادارة تربوية	صحة نفسية
4	مريم العامري	ماجستير	تخطيط وادارة تربوية	ادارة الجودة

إدارة تعليمية	تخطيط وإدارة تربوية	ماجستير	أسعاد سعيد عبدالله	5
طرق ومناهج تدريس	تخطيط وإدارة تربوية	ماجستير	أ.ريم مفتاح ساسي	6
علم نفس تربوي	تخطيط وإدارة تربوية	ماجستير	أ.بسمة عبدالرسول ابريني	7
صحة نفسية	علم النفس	ماجستير	أ.فاطمة عبدالرحمن امهيج	8
علم نفس تربوي	علم النفس	ماجستير	أ.رقية السالم الزين	9

الملحق رقم (2)

الاستبيان بصورته المبدئية

جامعة سبها- كلية الآداب

قسم التخطيط والإدارة التربوية

..... الاستاذة الدكتورة/ :

بعد التحية ،،،

يقوم الباحثات بإجراء بحث بعنوان (هندسة العمليات الادارية (الهندرة) وعلاقتها بتحسين الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام بجامعة سبها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلتي الآداب والعلوم) وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الليسانس .

ونظراً لعلاقتكم الوثيقة بموضوع البحث وثقة الباحثان بآرائكم فأنا نأمل منكم تحكيم فقرات الاستبيان، وذلك بعد قراءته بتمعن وبكل دقة وموضوعية، بحيث نضع بين أيديكم استبانة مكونة من (50) عبارة، عليك أن تختار الإجابة بوضع علامة (✓) في المربع أمام البند المناسب، وتعديل ما ترونه غير ملائم علماً بأن جميع ما تدلون به موضع سرية ولا يستخدم إلا للأغراض العلمية .

ولكم جزيل الشكر والعرفان
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثات

ايساء /مبروكة /سلسبيل

هندسة العمليات الادارية (الهندرة) : إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل: التكلفة ، والجودة ، والخدمة ، والسرعة .

أولاً: البيانات الديمغرافية :

- 1- النوع : ذكر () أنثى ()
2- المؤهل العلمي : ماجستير () دكتوراه ()
3- الخبرة : اقل من خمس سنوات () من خمس سنوات –عشر سنوات ()
من عشر سنوات فأكثر ()
4- الكلية : الآداب () العلوم ()

ثانياً : استبيان إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

المجال الاول : تبسيط اجراءات العمل في كليات الجامعة			
تحتاج لتعديل	غير مناسب	مناسب	ت العبارة
			1 أدى تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع .
			2 أدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات جامعة سبها إلى تقليل الأخطاء
			3 أسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل وقت إنجازات المعاملات
			4 أسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في إتمام المعاملات في الوقت المناسب
			5 أدى تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى القضاء على الروتين

			الزائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين
6			أسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تفعيل تحسين أداء الإداري في العمل
7			أسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إزالة المعوقات بين الطالب والموظفين
المجال الثاني : تطوير الخدمة المقدمة			
8			أسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة
9			أسهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في سرعة تقديم للمشاكل التي تواجه الموظفين
10			تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى رسم وإعطاء سمعة طيبة للجامعة .
11			أسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في معرفة الية لمتابعة المعاملات
12			سهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتقديم خدمة عالية الجودة لتحقيق الرضا لدى الطلبة .
13			اسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتقديم خدمة عالية الجودة لتحقيق الرضا لدى الطلبة
14			سهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام تقديم الخدمة .
المجال الثالث : تجديد الخدمة المقدمة			
15			أدى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب ، والعلوم) إلى تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة
16			ساهم تطبيق أسلوب إعادة الهندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) في توضيح إجراءات العمل للخدمات المقدمة
17			ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) إلى تحليل العلاقة مع الطلبة ليتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة
18			ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) في تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة
المجال الرابع : تحسين صورة الموظفين في كليات الجامعة			
19			أدى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى سهولة الوصول للموظفين
20			أدى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إيجاد جو من الثقة بين الموظفين داخل الكلية
21			ساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تكامل العمل بين الموظفين
22			أسهم تطبي أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التواصل بين مختلف الأقسام الجامعة للقيام بالتطوير وتحسين الخدمة .
23			أدى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إيجاد جو من الوضوح والراحة بين الموظفين
24			أسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) في التزام الموظفين بمواعيد العمل واماكنه
25			أدى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) إلى إيجابية تعامل رؤساء الأقسام الأكاديمية مع الطلبة
المجال الخامس : فهم العمليات الادارية واداركها			
26			ساعد أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مشاركة الموظفين في صنع القرار
27			التركيز على معرفة الأساليب التي تنجز فيها الاعمال .

28	التركيز على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الراسية .
29	اعتبار العمل عملية اجتماعية كما هو عملية اقتصادية
30	تهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة الموظف على التعلم والاستيعاب
31	تشكل طبيعة العمل من القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والأكاديمية

ثالثاً : استبيان الاداء الاداري

ر.م	العبارات	منا س ب	غير مناسب	تحتاج لتعديل
-32	يتوفر القدرة لدي رئيسي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.			
-33	تتوفر قدرة لدي رئيسي علي التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.			
-34	يحرص رئيسي على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.			
-34	أتقيد بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيس القسم فيما يتعلق بمسؤولية العمل.			
-35	تتوافر لدى رؤساء الأقسام بالكلية الرغبة والحماس لإنجاز العمل.			
-36	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي لتحسين أداء الموظفين			
-37	يتوفر لدى رئيس القسم القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل .			
-38	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى ادائهم الوظيفي.			
-39	أشعر أن قلة التنسيق والتعاون مع الآخرين يؤثر علي أداء العمل .			
-40	عدم دراية رئيسي بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها.			
-41	عدم التزام رئيس القسم بأوقات العمل الرسمية .			
-42	يبذل رئيسي الوقت و الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.			
-43	لدي رئيسي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي يصدرها في للعمل.			
-44	يحرص رئيسي علي ان يكون عملي في تجديد مستمر.			
-45	تقدم الجامعة الجانب المادي لرئيسي التي تعطيه دافعية أكثر في الأداء الوظيفي.			
-46	تستفيد الجامعة بشكل جيد من قدرات مواردها البشرية.			
-47	يحرص رئيسي علي أداء وظيفته بجودة عالية.			
-48	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أدائه للمهام.			
-49	ينمي رئيسي في العمل روح التعاون والمشاركة اثناء السنة الدراسية.			
-50	يشارك رئيسي في الندوات والمؤتمرات العلمية للتطوير من كفاءة ادائه			

الباحثات

ايساء/مبروكة/سلسبيل

الملحق رقم (3)

رسالة الموجهة لجهة الموزع فيها الاستبيان

الملحق رقم (4)

الاستبيان بصورته النهائية

جامعة سبها- كلية الآداب

قسم التخطيط والإدارة التربوية

الاستاذة/الدكتورة/ :

بعد التحية ،،،

يقوم الباحثات بإجراء بحث بعنوان (هندسة العمليات الادارية (الهندرة) وعلاقتها بتحسين الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام بجامعة سبها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلتي الآداب والعلوم) وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الليسانس .

ونظراً لعلاقتكم الوثيقة بموضوع البحث وثقة الباحثان بآرائكم فأننا نأمل منكم تعبئة فقرات الاستبيان، وذلك بعد قراءته بتمعن وبكل دقة وموضوعية، بحيث نضع بين أيديكم استبانة مكونة من (51) عبارة، عليك أن تختار الإجابة بوضع علامة (✓) في المربع أمام البند المناسب، وتعديل ما ترونه غير ملائم علماً بأن جميع ما تدلون به موضع سرية ولا يستخدم إلا للأغراض العلمية .

ولكم جزيل الشكر والعرفان

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثات

ايساء /مبروكة /سلسبيل

هندسة العمليات الادارية (الهندرة) : إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل: التكلفة ، والجودة ، والخدمة ، والسرعة .

أولاً: البيانات الديمغرافية :

أنثى ()

ذكر ()

1- النوع :

- 2- المؤهل العلمي : ماجستير () دكتوراه ()
 3- الخبرة : اقل من 5 سنوات () من 5 سنوات –10 سنوات ()
 من 10 سنوات فأكثر ()
 4- الكلية : الآداب () العلوم ()

ثانيا : استبيان إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

المجال الاول : تبسيط اجراءات العمل في كليات الجامعة			
ت	العبارة	نعم	لا
1	يؤدي تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع .		
2	يؤدي تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات جامعة سبها إلى تقليل الأخطاء		
3	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تقليل وقت إنجازات المعاملات		
4	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في إتمام المعاملات في الوقت المناسب		
5	يؤدي تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى القضاء على الروتين الزائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين		
6	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الإداري في العمل		
7	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إزالة المعوقات بين الطالب والموظفين		
المجال الثاني : تطوير الخدمة المقدمة			
8	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة		
9	يسهم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في سرعة تقديم حلول لمشاكل الموظفين.		
10	يطبق اسلوب هندسة العمليات الإدارية في رسم وإعطاء سمعة طيبة للجامعة .		
11	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في معرفة الية لمتابعة المعاملات		
12	تسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تقديم خدمة عالية الجودة لتحقيق الرضا لدى الطلبة .		
13			
14	يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تقليل الإجراءات الروتينية لإتمام تقديم الخدمة .		
المجال الثالث : تجديد الخدمة المقدمة			
15	يؤدي أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب ، والعلوم) إلى تقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة		
16	يساهم تطبيق أسلوب إعادة الهندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب – والعلوم) في توضيح إجراءات العمل للخدمات المقدمة		
17	يساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب – والعلوم) إلى تحليل العلاقة مع الطلبة ليتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة		
18	يساعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب - والعلوم) في تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة		
المجال الرابع : تحسين صورة الموظفين في كليات الجامعة			
19	يؤدي أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى سهولة الوصول للموظفين		
20	يساعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إيجاد جو من الثقة بين الموظفين داخل		

الكلية			
21			يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تكامل العمل بين الموظفين
22			يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التواصل بين مختلف الأقسام الجامعة للقيام بالتطوير وتحسين الخدمة .
23			يؤدي أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إيجاد جو من الوضوح والراحة بين الموظفين
24			يسهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب – والعلوم) في التزام الموظفين بمواعيد العمل واماكنه
25			أدى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات (الآداب – والعلوم) إلى إيجابية تعامل رؤساء الأقسام الأكاديمية مع الطلبة
المجال الخامس : فهم العمليات الادارية وادارها			
26			ساعد أسلوب هندسة العمليات الإدارية في مشاركة الموظفين في صنع القرار
27			التركيز على معرفة الأساليب التي تنجز فيها الاعمال .
28			التركيز على إيجاد بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الراسية .
29			اعتبار العمل عملية اجتماعية مثله مثل العمليات الاقتصادية
30			تهيئة الظروف المادية المحيطة في ضوء قدرة الموظف على التعلم والاستيعاب
31			تتشكل طبيعة العمل من القوى والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والأكاديمية

ثالثا : استبيان الاداء الاداري

ر.م	العبارات	نعم	احيانا	لا
-32	يتوفر القدرة لدي رئيسي لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.			
-33	تتوفر القدرة لدي رئيسي علي التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.			
-34	يحرص رئيسي على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.			
-34	أنتقيد بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيس القسم فيما يتعلق بمسؤولية العمل.			
-35	تتوافر لدى رؤساء الاقسام بالكلية الرغبة والحماس لإنجاز العمل.			
-36	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي لتحسين أداء الموظفين			
-37	يتوفر لدى رئيس القسم القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل .			
-38	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى ادائهم الوظيفي.			
-39	أشعر أن قلة التنسيق والتعاون مع الآخرين يؤثر علي أداء العمل .			
-40	عدم دراية رئيسي بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها.			
-41	عدم التزام رئيس القسم بأوقات العمل الرسمية .			
-42	يبذل رئيسي الوقت و الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.			
-43	لدي رئيسي القدرة على تحمل مسؤولية القرارات التي يصدرها في للعمل.			
-44	يحرص رئيسي علي ان يكون عملي في تجديد مستمر.			

			تقدم الجامعة الحوافز المادية لرئيسي التي تعطيه دافعية أكثر في الأداء الوظيفي.	-45
			تستفيد الجامعة بشكل جيد من قدرات مواردها البشرية.	-46
			يحرص رئيسي علي أداء وظيفته بجودة عالية.	-47
			يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أدائه للمهام.	-48
			ينمي رئيسي في العمل روح التعاون والمشاركة اثناء العام الجامعي.	-49
			يشارك رئيسي في الندوات والمؤتمرات العلمية للتطوير كفاءة ادائه	-50

الباحثات

ايساء/مبروكة/سلسبيل