

تصوّر مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية
بالمزاحمية
في ضوء الخبرات الجامعية الأمريكية

د. ندى إبراهيم الشدي
قسم العلوم التربوية – كلية التربية بالمزاحمية
جامعة شقراء



تصوّر مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بالمزاحمية في ضوء الخبرات الجامعية الأمريكية

د. ندى إبراهيم الشدي

قسم العلوم التربوية – كلية التربية بالمزاحمية
جامعة شقراء

تاريخ تقديم البحث: ١٣ / ٧ / ١٤٤١ هـ تاريخ قبول البحث: ٧ / ٩ / ١٤٤١ هـ

ملخص الدراسة:

هدف البحث إلى التعرف على واقع العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعرض أبرز الخبرات الجامعية الأمريكية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأخيراً بناء تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية. وقد استُخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّن مجتمع وعينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٩٤) عضوة في كلية التربية بالمزاحمية، إحدى كليات جامعة شقراء. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أبرزها عدم توفر إدارة مختصة بتقنية المعلومات بكلية التربية بالمزاحمية، وضعف الإعلان عن برامج تدريبية في إعادة هندسة العمليات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس من قبل إدارة الجامعة، وقلة البرامج التدريبية في مجال إدارة هندسة العمليات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

الكلمات المفتاحية: هندسة العمليات الإدارية، كلية التربية، الخبرات الجامعية.

A Suggested Proposal for Reengineering of Administrative Processes in the College of Education - Al-Muzahmiyah in the Light of American university Experiences

Dr. Nada Ibrahim ALSHEDDI

Educational Sciences Department - College of Education Al-Muzahmiyyah
Shaqla University

Abstract:

The research aimed to identify the reality of administrative operations in the College of Education in Al-Muzahmiyyah from the viewpoint of faculty members; and to present the most prominent university experiences of American in the field of reengineering of administrative processes; and finally to build a suggested proposal for the reengineering of administrative processes in the College of Education in Al-Muzahmiyyah.

The descriptive survey method was used, and the questionnaire was used as a tool for study. The study population and sample consisted of all the faculty members of the College of Education in Al-Muzahmiyyah, one of Shaqla University colleges, that were (94) faculty member.

The study produced several results, the most prominent of which is the lack of a competent department of information technology at the College of Education in Al-Muzahmiyyah, the weak announcement of training programs, by the university administration, for faculty members, in the field of reengineering of administrative processes, and the lack of training programs for faculty members in the field of administrative operations engineering management.

key words: Engineering of Administrative Processes, College of Education University Experiences

مقدمة الدّراسة:

يشهد العالم تطوّرات متسارعة أثرت في أداء المؤسسات، وفرضت عليها تحديات جديدة، وتسعى المؤسسات التعليميّة- كغيرها من المؤسسات- لإحداث تغييرات شاملة؛ لمواكبة التطوّرات العالميّة، وتجسيد أهدافها بما يخدم خططها الإستراتيجيّة، ويُعزّز قدرتها التنافسيّة مع المؤسسات التعليميّة المماثلة.

ويؤكد الواقع أن هناك ضرورة ملحة لأن تتحوّل المؤسسات التعليميّة، وعلى رأسها الجامعات، من التنظير إلى التطبيق، مع أهميّة إحداث تغييرات أساسيّة في العمليات الإداريّة. فالمؤسسة التعليميّة في شكلها الحالي، سواء على المستوى التنظيمي أو الإداري أو على مستوى السياسات التربويّة، لا تلبّي الحد الأدنى المطلوب. فالإصلاح يحتاج إلى تحسين وتجويد جوهري في العمليات الإداريّة (درندري وهوك، ٢٠٠٨، ص ٣٤)

وهناك الكثير من الأساليب الإداريّة الحديثة، كأسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة، الذي يهدف إلى تحسين الأداء، وإيجاد حلول جذريّة للمشكلات، والتغيير السريع للعمليات والسياسات والهياكل التنظيميّة؛ لتحقيق أهداف الجامعة، وتطوير الجانب الإداري والأكاديمي لها، وزيادة الإنتاجيّة بأقل كلفة ووقت وجهد (القيوتي، ٢٠٠٠، ص ٣٤٣).

وتلقّي الدّراسة الضوء على أسلوب إداري حديث، بدأ تطبيقه في مؤسسات التعليم، ومنها الكليات، حيث يضع البحث تصوّرًا مقترحًا لإعادة هندسة العمليات الإداريّة في كليّة التربية بالمزاحميّة، إحدى كليات التربية في

جامعة شقراء؛ لتحسين الأداء من خلال تغيير جذري لعملياتها الإدارية،
وتفعيل التكنولوجيا والتقنية في أقسامها وإداراتها.

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم العالي في ظلّ التحديات العالميّة العديد من الصعوبات التي تهدّد قواعده، وتضعف نتائجه. فيشير طويقات (٢٠٠٩، ص ١٦١) إلى أن التعليم العالي يعاني من التصلّب والجمود، والشكلية في هيكله التنظيمية، وانعدام الموازنة بين نواتج التعليم واحتياجات خطط التنمية، واختلال التوازن بين النمو الكمي ونوعية التعليم وجودته. وأكد أحمد (٢٠٠٢، ص ١٤) أن طول الهياكل التنظيمية، وبطء العمليات الإنتاجية، وضعف جودة الخدمات التعليمية والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف وعي الطلاب باحتياجات سوق العمل، هي من أهم الدوافع لاستخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة مؤسسات التعليم العالي، والذي يقوم على التغيير الجوهري للعمليات الإدارية لتطوير التعليم العالي، ومواجهة الصعوبات التي يواجهها.

وعلى الرغم من الجهود الواضحة لوزارة التعليم لتحسين مستوى الجامعات، والرفع من جودة مخرجاتها، فإن الدراسات تشير إلى أن النتائج لم تحقق المأمول، ولم تخفف من حدة الصعوبات، حتى وصفت بأنها: "مجموعة من الممارسات الترميمة والإصلاحية التي تهدر المزيد من الموارد والجهود، وتستنفد الطاقات والوقت لتحقيق نجاحات محدودة؛ نظرًا لاعتمادها على مجموعة من الأسس، والافتراضات دون مساس حقيقي بجوهرها، إذ إن التغيير

والتطوير يجري فقط على الجوانب الشكلية والهامشية" (المنقاش، ٢٠٠٩، ص ١٥٣).

وأشارت دراسة الثبتي وعقيل (٢٠٠٢) إلى وجود حاجة بالجامعات السعودية لهندسة العمليات الإدارية، من خلال ملاحظة التأخر في إنجاز العمل، بسبب غياب المعلومات، وتدني مستوى الجودة والنوعية في الأداء الإداري والأكاديمي. وتوصلت دراسة قاسم (٢٠٠٩) ودراسة عون (٢٠١١) إلى أن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية، ويسهم في سرعة إنجاز الأعمال، وتبسيط إجراءات العمل في دوائر وكليات الجامعة، وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

وبناءً على ما سبق، وبحكم عمل الباحثة عضو هيئة تدريس في كلية التربية بالمزاحمية للطالبات، التابعة لجامعة شقراء؛ لاحظت الباحثة المركزية في العمليات واتخاذ القرارات، وقصور الخدمات التقنية، وعلى الرغم من إجراء العديد من الدراسات في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية في بعض الجامعات، والتي أثبتت جدواها، إلا أنه لم يستخدم هذا الأسلوب الإداري في كلية التربية بالمزاحمية؛ ولذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة على النحو التالي: "الكشف عن آراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية".

أسئلة الدّراسة:

- ١- ما واقع العمليات الإداريّة في كليّة التربية بالمزاحميّة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- ما أبرز الخبرات الجامعيّة الأمريكيّة في مجال إعادة هندسة العمليات الإداريّة؟
- ٣- ما التصوّر المقترح لإعادة هندسة العمليات الإداريّة في كليّة التربية بالمزاحميّة؟

أهداف الدّراسة:

- ١- التعرّف على واقع العمليات الإداريّة في كليّة التربية بالمزاحميّة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- تسليط الضوء على أبرز الخبرات الجامعيّة الأمريكيّة في مجال إعادة هندسة العمليات الإداريّة.
- ٣- تقديم تصوّر مقترح لإعادة هندسة العمليات الإداريّة في كليّة التربية بالمزاحميّة.

أهميّة الدّراسة:

الأهميّة النظرية العلميّة:

- جاءت هذه الدّراسة استجابةً للدّراسات التي أوصت بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإداريّة في الجامعات.
- حاجة كليّة التربية بالمزاحميّة إلى تحسين وتطوير العمليات الإداريّة لمواكبة التطور والتقدّم في الكليات العالميّة.

الأهمية التطبيقية العملية:

● ستفيد نتائج الدراسة وتوصياتها الإدارة العليا في كلية التربية بالمزاحمية بتبني التصور المقترح.

● ستقدّم هذه الدراسة آليّة واضحة لإعادة هندسة العمليات، بوصفها أسلوباً إدارياً نحو تطوير إدارة كلية التربية بالمزاحمية.

حدود الدراسة:

● الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأبرز الخبرات الجامعية الأمريكية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن ثم تقديم تصوّر مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية.

● الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في العام الجامعي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

● الحدود المكانية: طبقت الدراسة في كلية التربية بالمزاحمية إحدى كليات جامعة شقراء.

● الحدود البشرية: طبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالمزاحمية للطالبات.

مصطلحات البحث:

● إعادة هندسة العمليات الإدارية: عرّفها ديسلر (٢٠٠٣)، ص (٣١٢) بأنها: إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري

للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية تدريجية في معايير الأداء، مثل التكلفة والجودة والسرعة.

وعرّف عزازي (٢٠١١، ص ٢٢٧) إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجال التربوي بأنها: "إعادة هيكلة بناء المؤسسة التربوية وآليات عملها، بما يحقق الأهداف المرجوة، ويتناسب مع مستحدثات العصر".

● **التعريف الإجرائي لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:** هو إعادة تصميم العمليات الإدارية بكلية التربية بالمزاحمية؛ من أجل زيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الجودة والكفاءة التنظيمية.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات:

هي "إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، وإنجاز تحسينات جذرية وسريعة، وتحقيق تطوير جوهري في الأداء باستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الحالية" (Sutan,2009,p605)، وهي "إعادة تكييف جذري لإحدى العمليات بما يتناسب والأهداف المعلنة، وبما يحقق للمؤسسة التوافق التام مع المتغيرات المحلية والعالمية" (عبابنة، ٢٠١٠، ص ٤)، وهي "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء"، ويتضمن التعريف أربعة عناصر أساسية، هي (الحمادي، ٢٠٠٦، ص ١٢٤ - ١٢٧):

● أساسي: تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، ولا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن، وتركز على ما ينبغي أن يكون.

● جذري: إن إعادة التصميم الجذريّة تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحيّة أو تجميلات ظاهريّة للوضع القائم، وإنما هي التخلّص تمامًا من القديم.

● فائق: هندسة العمليات الإداريّة تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة في معدلات الإداء، حيث إن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج الكثير من الضبط لمهام العمل، بل التغيير الكلي، واستبدال طرق جديدة ومبتكرة بالطرق القديمة.

● العمليات: فهندسة العمليات الإداريّة تركز على العمليّة ككل دون تجزئة، بحيث تنجز المهام مرة واحدة.

ثانيًا: خصائص هندسة العمليات الإداريّة:

لقد تناول كلٌّ من الرفاعي (٢٠٠٦، ص ١٣) والحمادي (٢٠٠٦، ص ١٣٦-١٣٧) ونجم (٢٠٠١، ص ٣٤) خصائص هندسة العمليات الإداريّة، ويمكن ذكر أهم الخصائص على النحو التالي "تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، عن طريق دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة، تتولى مسؤوليّة إنهاء إجراءاتها، وتخفيض أعمال الرقابة والتطوير، وتستخدم الضوابط الرقائيّة في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصاديّة، واختيار دقيق لقائد إعادة هندسة العمليات الإداريّة، بحيث يحقق عائداً سريعاً على المؤسسة".

وتتبنّى هندسة العمليات الإدارية دمج العمليات أفقيًا، بإسناد المهام المتعددة والمتواليّة إلى فريق العمل، ورأسياً من خلال قدرة الموظف على اتخاذ القرار بنفسه دون الرجوع إلى رئيسه بالعمل، وتكامل المركزيّة واللامركزيّة بالأعمال، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتمكين الإدارات من العمل باستقلاليّة، وتمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا المركزيّة عن طريق ربط الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

ثالثًا: فوائد تطبيق هندسة العمليات الإدارية:

من أهمّ فوائد هندسة العمليات الإدارية دمج الوظائف المختصّة في وظيفة واحدة، لتوفير الوقت، وخفض التكاليف، وتنظيم الأعمال بشكل أبسط وأوضح، وتحويل المهام إلى مهام مركبة، يترتب عليها مسؤوليّة مشتركة بين فريق العمل الواحد، بحيث تزيد من استقلاليّة الموظف، والتشجيع على التعليم والتدريب لتنمية المهارات، وتوسعة المدارك، ومكافأة الموظفين المتميزين بناءً على نتائج المؤسسة السنويّة، وتغيير الثقافة التنظيميّة السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالمستفيد من أولويات الموظفين (اللوذي، ٢٠١٠، ص ١٨٣).

وتخلص الباحثة إلى أهميّة اعتماد المؤسسات التعليميّة في الوقت الحاضر على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإداريّة لتحقيق رؤيتها وأهدافها؛ لتنافس المؤسسات التعليميّة المماثلة، فهندسة العمليات الإداريّة أسلوب فعّال في خلق أفكار إبداعيّة للتغيير، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجيّة، وتحقيق تحسينات ملحوظة.

رابعاً: العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق هندسة العمليات الإدارية في التعليم:

تناول الباحثان الثبتي (٢٠٠٥، ص٢٢٢)، وحسين (٢٠٠٧، ص٦٠-٦٣) العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وأهمها: "إيمان الإدارة العليا ودعمها لعملية التغيير وإعادة البناء، بإعدادها خطط وبرامج تنفيذية، وتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي، وربطها بالعمليات الرئيسة، وتحديد الرؤية المستقبلية بما يحقق رسالة وأهداف المؤسسة، والتركيز على المستفيدين، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم، والتحديد الدقيق للعمليات التي سيتم إعادة هندسة عملياتها، وترتيبها حسب الأولوية، ومن ثم التحليل السليم لكل عملية ومعرفة عناصرها، ونشر مفهوم هندسة العمليات بين العاملين، وتفعيل تقنية المعلومات، والتحول من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة في التعليم، لتوفير الجهد والوقت والمال، وبناء فريق عمل مؤمن بأهمية هندسة العمليات، والتزامهم بالسلوكيات الإيجابية لإحداث التغيير المطلوب، وتفويض الصلاحيات، وتغيير الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر وضوحاً ومرونة، وتنمية روح المشاركة بين العاملين، وتحسين وتفعيل نظم التحفيز التي تتبعها المؤسسة، والاستعانة بالجهات الاستشارية المتخصصة، وتخصيص الأعمال بإسنادها لمصادر خارجية، بحيث يكون للقطاع الخاص دور فعال وبارز في الأعمال التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم، كإنشاء المباني وتجهيزها، واستثمارها بما يعود بالنفع على الفرد والتعليم".

وتستنتج الباحثة أن من أهم العوامل المؤثرة لتحقيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات والكليات التركيز على العمليات الإدارية،

والعمل على التطوير والتحسين المستمر لها، بما يتناسب مع التغييرات والاحتياجات الداخليّة والخارجيّة. وبناء نظام تقني يسهل الحصول على المعلومات، واتخاذ القرارات، وإنهاء الأعمال الإداريّة بيسر وسهولة، وبأقل وقت وجهد ممكن.

خامسًا: عوائد التعليم من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإداريّة

إن إيجابيات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات على المؤسسات التعليميّة متعدّدة، فهي تضيف الكثير من الجودة والتميز والإتقان، وتوفر الوقت والجهد والمال، وقد بيّن (عزازي، ٢٠١١، ٢٢٨) أن إعادة هندسة العمليات الإداريّة تمكن المؤسسة التعليميّة من تحقيق العوائد التالية:

- ١- تحقيق تغيير جذري في الأداء: عن طريق تغيير أسلوب العمل بمشاركة العاملين، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة واحتياجات المستفيدين.
 - ٢- التركيز على الطلاب: بتحديد احتياجاتهم ورغباتهم في العمل، بحيث يُعاد بناء العمليات بما يناسب احتياجاتهم، وبما يتناسب مع أهداف المؤسسة.
 - ٣- السرعة: اتخاذ القرارات والأعمال الإداريّة بسرعة عالية، وتوفير المعلومات، وسهولة الحصول عليها.
 - ٤- الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدّمها المؤسسة لتناسب احتياجات ورغبات المستفيدين.
- وتستنتج الباحثة أن هندسة العمليات الإداريّة في التعليم تركز على التحسينات الجوهريّة في منظومة التعليم، بما يحقّق الإتقان والجودة والسرعة،

وتحقيق متطلبات سوق العمل، كما أنها تُسهم في تقليص التكاليف، واستثمار الموارد البشرية والمادية.

سادساً: أبرز الخبرات الجامعية الأمريكية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية:

اعتبرت الجامعات الأمريكية أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية جوهرًا للتطوير المستمر في الخدمات التي تقدّمها للمستفيدين، بتوجيهها نحو إقرار مزيدٍ من اللامركزية، وجعل الجامعة وحدة متكاملة تحت قيادة واعية، تعمل على إعادة التفكير بشكل جذري في تصميم العمليات الإدارية؛ وذلك لتحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة، والجودة، والسرعة، والخدمة. وهذا يفرض توفر تصور واضح عن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (Heller, 2009, p22)، والتخلي التام عن إجراءات العمل الروتينية، والتفكير بطريقة مختلفة، وتقديم الخدمات التعليمية التي تفي بمتطلبات المستفيدين. فالجامعات الأمريكية استخدمت أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، بهدف تطوير وتحسين الأداء، وحل الصعوبات التي تحدُّ من كفاءة وفاعلية الجامعة، كالأزمات المالية، وعدم رضا المستفيد عن الخدمات التي تقدّمها، وضعف العلاقات بين القيادات الجامعية والكوادر البشرية، ومن أبرز تلك الجامعات: (الألفي، ٢٠١٢، ص ٢٩)

أولاً/ جامعة نيويورك: فقد سعت الجامعة إلى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في (١٨) شهرًا لتقوية قدرة الجامعة على مواجهة الأزمة المالية التي قد تواجهها في المستقبل، ومحاولة تحقيق فائض في الميزانية،

بما لا يقل عن (٢٥ مليون دولار)، وعملت الجامعة على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب هندسة العمليات الإدارية، على النحو التالي:

● المتطلبات التنظيمية: بتشكيل فريق لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة.

● المتطلبات البشرية: بوضع معايير محدّدة لاختيار الكوادر البشرية المشاركة في تطبيق هندسة العمليات الإدارية، وتطوير مهاراتهم، من خلال برامج تدريبية لإحداث تغيير جذري في المفاهيم والعمليات، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية بين العاملين بالجامعة، وتطوير التزام الأفراد بخدمة المستفيد، من خلال نشر ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية.

● المتطلبات المادية: بتوفير الميزانيات المناسبة لتحقيق أهداف هندسة العمليات الإدارية، وتصميم نظم فاعلة للأجور والمكافآت، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وإدخال نظم تقنية متقدمة، والاعتماد على التجهيزات الآلية؛ لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

وتم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة نيويورك على مراحل متتالية، وهي: (الألفي، ٢٠١٢، ص ٣٠)

١- مرحلة التخطيط: تضمّنت الإحساس بإمكانية حدوث أزمة مالية قد تواجه الجامعة، وبالتالي لا بدّ من مواجهتها، والقناعة التامة بإمكانية تطبيق فكرة إعادة هندسة العمليات الإدارية، بعد نجاحها في جامعات أخرى. وتم التعاقد مع شركة متخصصة لمواجهة الطوارئ المالية. وأعطت الإدارة العليا الضوء الأخضر للبدء بتشكيل فريق إعادة هندسة العمليات

الإدارية، ليتولى التطبيق والبدء في اختيار قائد وأعضاء للفريق، من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة، والبدء بتدريبهم على كيفية أداء المهام، وعقد اجتماعات بين أعضاء الفريق وممثلي الإدارات لجمع البيانات والوثائق المطلوبة.

٢- مرحلة التشخيص والتحليل: عن طريق تحديد العمليات المالية الحالية المراد إعادة هندستها، والتعرّف على أسبابها ودوافعها، وتحليل المشكلات التي قد تعترض العمل الحالي، ووضع مقاييس للأداء.

٣- مرحلة إعادة التصميم: وتضمّنت تصميم العمليات المالية الجديدة، وتحديد إجراءات تطبيقها، حيث قامت الجامعة بدمج بعض الوظائف، مع إعادة تنظيم للوظائف الشاغرة، وتقليل المستويات التنظيمية، مع إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتخفيض مستويات الرقابة، وتوسيع صلاحيات الموظف. ووضع العمليات المصمّمة في شكلها النهائي.

٤- مرحلة التطبيق: وتضمّنت التطبيق المبدئي للعملية الجديدة، والتطبيق النهائي للتصميم الجديد بأسسه وعناصره.

٥- مرحلة المتابعة: عن طريق متابعة تطبيق العملية الجديدة بعد تصميمها؛ وذلك للتأكد من سلامة التطبيق، وعدم الحاجة إلى تغييرات على التصميم، وتصحيح الانحرافات التي ربما تظهر من خلال التطبيق المبدئي للعملية الجديدة، ووضع ضوابط للمراجعة الدورية؛ لعدم انحراف الأداء عما هو مخطّط له.

ثانيًا/ جامعة جورجيا: واجهت جامعة جورجيا أزمة مالية في عام ٢٠٠٢م، حيث زادت المصروفات بشكل كبير، وتضاءلت الإيرادات، وكثرت شكاوي المستفيدين من الخدمة التي تقدمها الجامعة لهم، واستخدمت الجامعة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لإعادة هندسة العمليات المالية، تلك التي لا تتطلب تعيينات جديدة للموظفين، ولا تؤثر في انخفاض الميزانية. ولأن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يسهل استخدامه؛ تم تدريب الكوادر البشرية. وبسبب رغبة الجامعة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأمور المالية، تم تفعيل التقنية والخدمات الإلكترونية، والتوقف عن استخدام النظام الورقي الوثائقي. وقامت الجامعة بوضع خطة شاملة لتنفيذ أسلوب إعادة هندسة العمليات المالية، حيث تمت الخطة على عدة مراحل على النحو التالي: (الألفي، ٢٠١٢، ص ٣١)

١- المرحلة الأولى التشخيص وتحديد مجالات التطوير: بدراسة الوضع الحالي للجامعة، وتحديد أسباب الأزمة المالية التي تمرُّ بها، وتحدُّ من كفاءتها، وتجعل المستفيدين غير راضين عن خدماتها، ثم تحديد مجالات التحسين والتطوير الممكنة.

٢- المرحلة الثانية التخطيط: بتحديد العمليات المراد إعادة هندستها، وتشكيل فريق لإعادة هندسة العمليات، حيث يقوم الفريق بفحص العمليات المراد إعادة هندستها، وتحديد الأسلوب الأمثل للتطبيق.

٣- المرحلة الثالثة التحليل الداخلي: حيث قامت الجامعة بتحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المراد إعادة هندستها، لاختصار عدد

الخطوات لعمليّة واحدة، واستبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعمليّة، وإلغاء الخطوات مرتفعة التكاليف، وتحقيق تكامل بين الخطوات لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

٤- المرحلة الرابعة إعادة تصميم العمليات: قامت الجامعة بإعادة تصميم العمليات الماليّة الجديدة، بحيث يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات الجامعة، وبأقل تكلفة، وتضمن تحقيق رغبات المستفيدين. وفي هذه المرحلة يتمّ تدريب العاملين على إعادة تصميم العمليات الجديدة، حتى يتم تنفيذها بطريقة صحيحة، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة لكي لا يحد الأداء عما هو مخطّط له.

٥- المرحلة الخامسة التقييم: حيث تضمّنت هذه المرحلة التأكّد من نجاح الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف المحدّدة.

نتائج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة: لوحظ انخفاض المصروفات حوالي عشرة ملايين ونصف مليون دولار، وزيادة الإيرادات، وتحسّنت الخدمات المقدّمة إلى المستفيدين، من خلال الاستبانات التي تم توزيعها عليهم؛ للتأكد من مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدّمها الجامعة، وكما أدخلت تكنولوجيا المعلومات في العمل المالي والإداري، واستغنت الجامعة تمامًا عن النظام الورقي (الألفي، ٢٠١٢، ص ٣٢).

ثالثًا: جامعة بوسطن: هي إحدى أكبر الجامعات الأمريكيّة، وطبقت أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة، لتحسين جودة الخدمات المقدمة

للمستفيدين من الجامعة على خطوات، لضمان نجاح التطبيق، وهذه الخطوات كالتالي: (الألفي، ٢٠١٢، ص ٣٤)

١- التزام القيادة الجامعية بتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. حيث أكدت قيادة الجامعة انخفاض مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدّمها، من خلال ما أسفرت عنه نتائج الاستبانات التي وُزعت على المستفيدين؛ للتأكد من جودة الخدمات التي تقدّمها لهم، وأكّدت القيادة التزامها بتحسين الخدمات، من خلال تطبيق أحد الاتجاهات الإداريّة الحديثة، وهو أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة.

٢- تحديد المسؤولين عن تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإداريّة، والذين سيتولون أمر تنفيذ المشروع والإشراف عليه ومتابعته، بناءً على معايير، هي: (كفاءتهم الإداريّة والشخصيّة، تمتعهم باحترام داخل الجامعة، وإدراكهم بأهميّة التنفيذ، وحماسهم لنجاحه).

٣- توفير المتطلبات اللازمة للتنفيذ، من قوى بشريّة مدربة على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة، وتوفير الموارد الماليّة والماديّة، وتفعيل تكنولوجيا المعلومات، وتوعية منسوبي الجامعة بأهميّة تطبيق هندسة العمليات الإداريّة، من خلال تنظيم عدد من الدورات التدريبيّة وورش العمل. وتشكيل فريق تنفيذ مكوّن من عدد من الممثلين عن إدارات الجامعة، ويقوم رئيس الفريق بعقد اجتماعات دوريّة للتأكد من سير الخطة، وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق.

٤- تحديد الأساليب اللازمة للتنفيذ، بالاعتماد على قاعدة بيانات، وتحديد الأساليب التكنولوجية المستخدمة. ومن أبرز الأساليب التي اعتمد عليها في التنفيذ أسلوب إعادة تعريف وتوصيف أنشطة العمليات المالية، وتغيير أدوار القائمين على تصريف الأمور المالية بالجامعة، ودمج بعض الوظائف ذات الطبيعة المتشابهة لتصبح في وظيفة واحدة.

٥- تقييم نتائج التطبيق، من خلال المتابعة المستمرة قبل وأثناء وبعد نهاية التطبيق، ولا يكتفى فقط بالتقييم النهائي.

٦- التقييم والمتابعة المستمرة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية. وبناءً على ما سبق عرضه من خبرات الجامعات الأمريكية؛ يتضح للباحثة أن الجامعات المذكورة طبقت أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، على مراحل متسلسلة وبشكل مستمر. حيث هدفت تلك الجامعات إلى تطوير مستوى الخدمات، وكسب رضا المستفيدين، عن طريق تبني القيادات الإدارية لهندسة العمليات الإدارية، ونشر ثقافتها بين منسوبيها، وتفعيل التكنولوجيا لتيسير الأعمال الإدارية، والرفع من جودتها.

الدِّراسات السابقة:

أولاً الدِّراسات العربية:

١- أبو عمشة (٢٠١١) هدفت الدِّراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، من وجهة نظر الطلبة، حيث استخدم المنهج الوصفي، وصممت استبانة كأداة لها. وشملت عينة الدِّراسة عينة طبقية

من الطلاب في المستويات الثالث والرابع والخامس، المستفيدين من المنح الداخلية، بلغ عددهم (٣٥٠) طالبًا. ومن أهم نتائج الدراسة أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على دائرة صندوق الطالب، أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.

٢- عون (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهندرة في تطوير التعليم الجامعي، في ضوء الاعتماد الأكاديمي، من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف على العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية، وتوافقها مع احتياجات سوق العمل، والتعرف على الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تبعًا للمتغيرات: (التخصص، الدورات التدريبية، عدد سنوات الدراسة في الجامعة، المعدل التراكمي الحالي)، والتعرف على توصيات ومقترحات الخريجات لاستخدام هندسة العمليات الإدارية في تطوير مخرجات التعليم الجامعي، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، حيث وزعت استبانة على عينة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض. ومن أبرز نتائج الدراسة أهمية إشراك الطالبات بالجامعة في تقييم أداء عضو هيئة التدريس، والذي يزيد من جودة التعليم الجامعي، ومن معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأن من مكاسب هندسة العمليات الإدارية تبسيط إجراءات العمل في الجامعة. كما تسهم بالحصول على

الاعتماد الأكاديمي، من خلال ضمان تقديم تعليم متميز، وتحسين العملية التربوية بالجامعة.

٣- الدجني (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، من حيث المفهوم، وآلية التطبيق، والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهميتها وحاجة الجامعات الفلسطينية، كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب هندسة العمليات الإدارية، وتقديم تصوّر مقترح كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة للجمهور المستفيدين، ورفع كفاءتها، وتحقيق الجودة الشاملة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت أداة الدراسة مقابلات من أجل التعرف على واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية، كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى، على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية كمجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل، وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات، لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، ووجود رضا عن تجربة الجامعة الإسلامية؛ لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.

٤- أبو مايلة (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، في ضوء معايير الجودة

الشاملة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث صممت استبانة، وزعت على عينة الدِّراسة من حملة الدكتوراه بالجامعات الفلسطينية الأكبر في محافظات غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى). وتوصلت الدِّراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع الأداء الجامعي بمحافظات غزة، في ضوء معايير الجودة الشاملة كبيرة، حيث احتلَّ مجال الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى، ثم مجال الميزة التنافسيَّة بالمرتبة الثانية، ثم مجال فعالية الأداء الإداري وجودته بالمرتبة الثالثة، ثم مجال كفاءة الخدمات الجامعيَّة بالمرتبة الرابعة، وأخيراً مجال تكنولوجيا وإدارة المعلومات بالمرتبة الخامسة.

٥- دراسة سالم (٢٠١٦) هدفت الدِّراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعيَّة بغزة، وعلاقتها بجودة المخرجات التعليميَّة، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدِّراسة، تبعاً لمتغيرات الدِّراسة (الجنس، الكليَّة، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوَّن مجتمع الدِّراسة من (٣٠٥) إدارياً وأكاديمياً، ومن أبرز نتائج الدِّراسة أن درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإداريَّة في الكليات الجامعيَّة بعزة (٧٧,٩٠٪)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة في استجابات أفراد الدِّراسة، تعزى لمتغيرات (الكليَّة وسنوات الخدمة والجنس والمسمى الوظيفي).

٦- دراسة علي (٢٠١٧) هدفت الدِّراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين، وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التعليميّة، والتعرف على الفروق في درجة ممارسة العمليات الإدارية، تبعًا للمتغيرات الآتية (الكلّيّة، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفيّة). واستخدم المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدِّراسة، والتي طبقت على (٣٨٠) عضوًا من أعضاء الهيئة التعليميّة والإداريّة، ومن أبرز نتائج الدِّراسة أن درجة استخدام كلّ مجال من مجالات العمليات الإدارية، وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، جاء بتقدير منخفض، بحسب آراء أفراد عينة الدِّراسة، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة تبعًا لمتغير الكلّيّة التي يعمل فيها، لصالح الكليات العلميّة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة تبعًا لمتغير نوع العمل، لصالح العمل الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، لصالح ذوي المؤهل الأعلى.

ثانيًا الدِّراسات الأجنبيّة:

١- Ahmed&etal (٢٠٠٧) هدفت الدِّراسة إلى فحص العوامل الحاسمة في نجاح عمليّة إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي في ماليزيا، وقد تمت الدِّراسة التجريبيّة على ثلاث مؤسسات للتعليم العالي، طبقت إعادة الهندسة العمليات بنجاح منذ خمس سنوات، وقد اعتمد الباحثون في الحصول على معلوماتهم من خلال مقابلات مفتوحة للإدارة العليا، وتم مقارنة

أداء هذه الجامعات الثلاث بجامعة سكونسن ستاوت (Wisconsin, Stout) الفائزة بالجائزة الوطنية للجودة مالكولم بالدريدج (MBNQA) في فئة التعليم في سنة ٢٠١١؛ وذلك لأن (MBNQA) هي المقياس لتمييز الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي. وتوصلت إلى أنه يوجد سبعة عوامل مهمة وحاسمة لهندسة العمليات الإدارية، وهي العمل بروح الفريق الواحد والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، والإدارة الفاعلة للتغيير، وقلة البيروقراطية، والتشاركية، وإدارة المشاريع الفاعلة، ونظام تكنولوجيا المعلومات، وكفاية المصادر المالية.

٢- Rajabion&etal (٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى تطبيق أدوات إعادة

تصميم العمليات الفنية والإدارية في المدرسة الوطنية للتربية بنات في الخبر NEG، وتقديم نموذج لهندسة العمليات لتحديد مشكلات النظام الإداري، ومن ثم تقديم الحلول المناسبة. وقد اتبعت الدراسة ثلاث خطوات أولها دراسة الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي للمدرسة NEGS ووظائفها الأساسية، والخطوة الثانية تقديم نموذج للعمليات الحالية NEGS للمدرسة، وثالثاً تقديم نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية والتعليمية في المدرسة، ومن ثم تطوير نموذج متكامل لجميع العمليات التي يمكن استخدامها كمرجع للمدارس الأخرى في مدارس الشرق الأوسط. ولتحقيق ذلك قام الباحثون بمقابلة رؤساء الأقسام الأكاديميين في جميع الإدارات. ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك مسؤوليات كبيرة على الجهات الإدارية داخل المدرسة أدى لتوفر الكثير

من الإداريين فيها، وبالتالي زيادة الازدواجية بالعمل وضعف تفعيل التكنولوجيا.

٣- دراسة Sibhato&Singh (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأنثوية، من خلال دراسة واقع المؤسسات، ومدى فعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، والتعرف على العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، ومدى تأثير هذه العوامل على هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. وقد جمع الباحث البيانات عن طريق استبانة مسح من أعضاء هيئة التدريس، واجراء مقابلات مع الأكاديميين والإداريين. وأظهرت نتائج الدراسة أن أداء المؤسسات غير فعّال في عملية التواصل، وتحقيق الأهداف المرجوة من هندسة العمليات الإدارية، حيث كان تقدم تلك المؤسسات منخفضاً نسبياً. وأن أهم عوامل نجاح إستراتيجية المؤسسات التعليمية هو تقييم تقدمها. وأن عدم تدريب الموظفين بشكل صحيح يؤثر سلباً في مستوى المؤسسة، كما أن تردد الإدارة العليا في تمويل إستراتيجية المؤسسة، وعجز تكنولوجيا المعلومات عن دعم متطلبات الإستراتيجية هي من أهم العوامل المؤثرة سلباً في نجاح إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

٤- دراسة Ibezim & Obi (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي، من خلال استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات، وإدارة المعلومات الإستراتيجية، بحيث يتم توجيه التعليم الجامعي وفق أهداف واضحة، وحيث يتطلب تحقيقها إعادة هندسة

العمليات، من خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية، ولقد استثمرت مؤسسات التعليم العالي والجامعة النيجيرية بشكل كبير في عملية هندسة الأعمال، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وخفض التكاليف. وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت على مديري معلومات وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا. ومن أهمّ نتائج الدِّراسة أن العمليات الحيوية من تدريس وتعليم وبحث وإدارة للجامعة، لم يتم إعادة هندستها إدارياً من قبل إدارة المعلومات الإستراتيجية، على الرغم من استثمارات الجامعات في مجال إدارة المعلومات.

٥- دراسة Guppy.Grab&Mollica (٢٠١٣) هدفت الدِّراسة إلى التحقُّق من مدى فاعلية هندسة العمليات الإدارية في جامعة تورينتو الكندية، من حيث تحسين مستوى الإبداع والمعرفة، واستخدام الباحث المنهج التحليلي، حيث تكوَّنت العينة من عدد من العاملين في جامعة تورينتو، وتوصلت الدِّراسة إلى أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تلاقي تطوراً واسعاً في سياسات التعليم العالي في كندا، وساعد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في إعادة تشكيل آلية عمل الجامعات للأنظمة المالية والتنظيمية.

التعليق على الدِّراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدِّراسات السابقة اتضح أن هناك اهتماماً متزايد بدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية على الصعيدين العربي والأجنبي، لما لها من دور في تحسين الأداء، وخفض التكلفة وزيادة الإنتاج. وتناولت العديد من الدِّراسات واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية، كدراسة (أبوعمشة، ٢٠١١)، ودراسة

(عون، ٢٠١١)، ودراسة (أبومايلة، ٢٠١٤)، ودراسة (Ibezim&Obi، 2013)، ودراسة (Sibhato&Singh، 2012).

كما اتفقت الدِّراسة الحاليَّة مع بعض الدِّراسات السابقة في مجتمع الدِّراسة، كدراسة (علي، ٢٠١٧)، ودراسة (سالم، ٢٠١٦)، ودراسة (أبو مايلة، ٢٠١٤)، ودراسة (Sibhato&Singh، 2012)، ودراسة (Guppy.Grabb&Mollica، 2013). واختلفت الدِّراسة الحاليَّة مع بعض الدِّراسات السابقة في أداء الدِّراسة، كدراسة (Ahmed &etal، 2007)، ودراسة (Rajabion& etal، 2010) التي استخدمت المقابلات كأداة لتطبيق الدِّراسة.

وتميزت الدِّراسة الحاليَّة بأنها الدِّراسة الأولى التي تناولت واقع العمليات الإداريَّة في كليَّة التربية بالمزاحميَّة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصوُّر مقترح لإعادة هندسة العمليات الإداريَّة في كليَّة التربية بالمزاحميَّة.

إجراءات الدِّراسة:

• **منهج الدِّراسة:** في ضوء أهداف الدِّراسة وأسئلتها؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لملاءمته للدِّراسة والمعتمد على إجابة جميع أفراد مجتمع الدِّراسة أو عينة ممثلة لهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يتوقف عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة فقط، بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، ٢٠٠٦، ص ١٩٠). واستخدمت الباحثة المنهج

الوصفي بأسلوبه المسحي؛ للكشف عن واقع العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، والاستفادة من الإطار النظري والخبرات العالمية، ونتائج الدراسة الحالية، ومسح الخبراء لبناء التصور المقترح.

● **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالمزاحمية للطالبات، حيث إنها الكلية الوحيدة في محافظة المزاحمية التابعة لجامعة شقراء. وطبقت الدراسة في العام الجامعي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (٩٤) عضوة، واستجاب منهم (٧١) عضوة أي بنسبة (٧٥,٥٪)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) توزيع مجتمع الدراسة والاستجابات

الدرجة العلمية	المجتمع	الاستجابة	نسبة الاستجابة
أستاذ مشارك	٨	٨	١٠٠,٠
أستاذ مساعد	٢١	٢١	١٠٠,٠
محاضر	٤١	٣١	٧٥,٦
معيد	٢٤	١١	٤٥,٨
الإجمالي	٩٤	٧١	٧٥,٥٪

* وذلك بحسب إحصائية إدارة شؤون الموظفين بكلية التربية بالمزاحمية للطالبات.

● **خصائص مجتمع الدراسة:** يتّصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إعادة هندسة العمليات) يوضّحها الجدول رقم (٣)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	متغيرات الدِّراسة	
١١,٣	٨	أستاذ مشارك	الدرجة العلميّة
٢٩,٦	٢١	أستاذ مساعد	
٤٣,٧	٣١	محاضر	
١٥,٥	١١	معيد	
٢١,١	١٥	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٢٣,٩	١٧	٥ إلى ١٠ سنوات	
٥٤,٩	٣٩	أكثر من ١٠ سنوات	
٨,٥	٦	نعم	الدورات التدريبية في مجال إعادة هندسة العمليات
٩١,٥	٦٥	لا	
١٠٠,٠	٧١	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن هناك (٣١) من أفراد الدِّراسة بنسبة (٤٣,٧٪) من المحاضرين، في حين أن هناك (٢١) من أفراد الدِّراسة بنسبة (٢٩,٦٪) درجتهم العلميّة أستاذ مساعد، كما أن هناك (١١) من أفراد الدِّراسة بنسبة (١٥,٥٪) درجتهم العلميّة معيد، وهناك (٨) من أفراد الدِّراسة بنسبة (١١,٣٪) درجتهم العلميّة أستاذ مشارك. وتدلُّ هذه النتيجة على ما يقارب نصف عينة الدِّراسة من المحاضرين، ثم أستاذ المساعد. وبالنسبة لسنوات الخبرة فإن هناك (٣٩) من أفراد الدِّراسة بنسبة (٥٤,٩٪) خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات، في حين أن هناك (١٧) من أفراد الدِّراسة بنسبة (٢٣,٩٪) تتراوح درجتهم العلميّة ما بين (٥ إلى ١٠ سنوات)، وهناك (١٥) من أفراد الدِّراسة بنسبة (٢١,١٪) خبرتهم أقل من (٥) سنوات، وتدلُّ هذه النتيجة على أن أكثر من نصف عينة الدِّراسة

خبرتهم العملية أكثر من ١٠ سنوات، وهذا يخدم أهداف الدراسة الحالية للحصول على استجابات أكثر واقعية حول موضوع الدراسة.

وفيما يتعلق بالدورات التدريبية في مجال إعادة هندسة العمليات، فإن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة لم يحصلوا على أي دورات تدريبية في ذلك المجال، بتكرار (٦٥) فرد ونسبة (٩١,٥٪)، في حين أن هناك (٦) أفراد بنسبة (٨,٥٪) حصلوا على دورات تدريبية في مجال إعادة هندسة العمليات. وتدل هذه النتيجة على أن أغلب أعضاء هيئة التدريس لم يحصلوا على أي دورة تدريبية في مجال إعادة هندسة العمليات، مما يستوجب ضرورة عقد دورات تدريبية في هذا المجال.

وبناءً على ما ذكر يتبين ضعف الدورات التدريبية المقدمة في كلية التربية بالمزاحمية بشكل خاص، وجامعة شقراء بشكل عام، لأعضاء هيئة التدريس في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، مما يعني ضعف ثقافة إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقلة وعي الإدارة العليا بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين جودة الأداء، وخفض التكاليف والوقت والجهد.

● **أدوات الدراسة:** بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع بالدراسة، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تكوّنت الاستبانة من قسمين:

● الأول: البيانات الأولية لوصف أفراد الدِّراسة، والتي تتمثل في: (الدرجة العلميَّة، سنوات الخبرة، حضور دورات تدريبيَّة مسبقًا في مجال إعادة هندسة العمليات الإداريَّة).

● الثاني: الكشف عن واقع العمليات الإداريَّة في كليَّة التربية بالمزاحميَّة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات مجتمع الدِّراسة وفق درجة الموافقة (موافق، محايد، غير موافق) للتعرُّف على درجة الموافقة موضحة في الجدول التالي

موافق	محايد	غير موافق
٣,٠ - ٢,٣٤	٢,٣٣ - ١,٦٧	١ - ١,٦٦

● **صدق اداء الدِّراسة (الاستبانة):** تم التأكد من صدق الأداة من خلال:

١- **الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة

على خمسة خبراء في مجال الإدارة التربويَّة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، بالإضافة إلى المختصين من ذوي الخبرة في الميدان التربوي لتحكيم الاستبانة، وبيان مدى انتماء الفقرات للمحور، ومدى دقة الصياغة من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها.

٢- **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدِّراسة:** بعد التأكد من الصدق

الظاهري لأداة الدِّراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكليَّة للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضَّح بالجدول التالي:

جدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (واقع العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**٠,٨١٨	١٧	**٠,٧٢٥	٩	**٠,٥٣٥	١
**٠,٦٠١	١٨	**٠,٨٢٨	١٠	**٠,٥٤٧	٢
**٠,٥٨٠	١٩	**٠,٧٤٦	١١	**٠,٧٨٥	٣
**٠,٧٣١	٢٠	**٠,٤٦٦	١٢	**٠,٧٨٦	٤
**٠,٥٩٨	٢١	**٠,٦٠٨	١٣	**٠,٧٤٢	٥
**٠,٤٢٩	٢٢	**٠,٧٦٤	١٤	**٠,٤٩١	٦
**٠,٤٤٢	٢٣	**٠,٧٧٢	١٥	**٠,٥٧٤	٧
**٠,٧٥٠	٢٤	**٠,٨٣٩	١٦	**٠,٦٣٧	٨

** دال عند مستوى (٠,٠١)

يُتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) أي أن الأداة تتمتع بمعامل اتساق داخلي مرتفع، مما يشير إلى ملاءمتها للاستخدام العلمي.

● **ثبات أداة الدِّراسة:** تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، واتضح أن استبانة الدِّراسة تتمتع بثبات عالٍ إحصائياً يبلغ (٠,٨٣٤)، وذلك كما يُتضح من خلال الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدِّراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
٠,٨٣٤	٢٤	واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية

• أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدِّراسة وتحليل

البيانات؛ تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. استخدام مقاييس النزعة المركزية (المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية).

٢. التكرارات والنسب المئوية لتحديد إجابات أفراد الدِّراسة تجاه عبارات الاستبانة.

٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدِّراسة.

٤. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل الثبات.

عرض نتائج الدِّراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرّف على واقع العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدِّراسة، كما تمّ ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧) يوضح واقع العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العبارات	درجة الموافقة								
		موافق		محايد		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٢	تقييم إدارة الكلية الطاقم التعليمي والإداري بشكل دوري.	٤٩	٦٩,٠	١٧	٢٣,٩	٥	٧,٠	٢,٦٢	٠,٦٢	١
٢٣	يتم التقييم بالكلية وفق معايير محددة ومعلنة.	٣٩	٥٤,٩	٢٦	٣٦,٦	٦	٨,٥	٢,٤٦	٠,٦٥	٢
٢	رسم إطار حاكم لتقييم العمل في الكلية.	٢٤	٣٣,٨	٣٤	٤٧,٩	١٣	١٨,٣	٢,١٥	٠,٧١	٣
٢١	تقييم الإجراءات الإدارية بالكلية دورياً.	٢٠	٢٨,٢	٣٦	٥٠,٧	١٥	٢١,١	٢,٠٧	٠,٧٠	٤
١٥	توفر قاعدة بيانات لأعضاء هيئة التدريس يسهل الرجوع إليها.	٢٦	٣٦,٦	١٨	٢٥,٤	٢٧	٣٨,٠	١,٩٩	٠,٨٧	٥
٥	مواءمة إدارة الكلية بين الميزانية المطلوبة والموارد المتاحة.	١٦	٢٢,٥	٣٧	٥٢,١	١٨	٢٥,٤	١,٩٧	٠,٧٠	٦

الترتيب	الأخفاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	م
			غير موافق		محايد		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	٠,٤٣	١,٩٣	١٢,٧	٩	٨١,٧	٥٨	٥,٦	٤	١	تدعم إدارة الجامعة تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات في كلياتها.
٩	٠,٨٥	١,٩٠	٤٠,٨	٢٩	٢٨,٢	٢٠	٣١,٠	٢٢	١١	يوجد بالكليّة رسم تخطيطي يوضح التنظيم الداخلي للكليّة والأقسام والخدمات.
٨	٠,٩٤	١,٩٠	٤٩,٣	٣٥	١١,٣	٨	٣٩,٤	٢٨	٨	يوجد بالكليّة هيكل تنظيمي معن لمنسوبيها.
١٠	٠,٧٥	١,٨٩	٣٣,٨	٢٤	٤٣,٧	٣١	٢٢,٥	١٦	٢٠	تشجع أعضاء هيئة التدريس المتميزات بالكليّة معنوياً.
١١	٠,٧٧	١,٨٠	٤٠,٨	٢٩	٣٨,٠	٢٧	٢١,١	١٥	١٣	تنفذ الكليّة أعمالها الإدارية إلكترونياً.
١٢	٠,٧٥	١,٨٠	٣٩,٤	٢٨	٤٠,٨	٢٩	١٩,٧	١٤	٢٤	تحدد الكليّة معايير الإداء المأمول الوصول إليها.
١٣	٠,٦٥	١,٧٥	٣٦,٦	٢٦	٥٢,١	٣٧	١١,٣	٨	١٦	تقدم إدارة الكليّة حلول جذريّة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	م
			غير موافق		محايد		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.	
١٤	٠,٦٦	١,٧٢	٣٩,٤	٢٨	٤٩,٣	٣٥	١١,٣	٨	تتبنى إدارة الكلية ثقافة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة.	٣
١٥	٠,٧٤	١,٧٢	٤٥,١	٣٢	٣٨,٠	٢٧	١٦,٩	١٢	تناسب الخدمات التي تقدمها الكلية مع احتياجات المستفيدين منها.	١٩
١٦	٠,٧١	١,٦٨	٤٦,٥	٣٣	٣٩,٤	٢٨	١٤,١	١٠	توفر دليل إجرائي معتمد بالمهام والإجراءات الإدارية بالكلية.	٩
١٧	٠,٧٥	١,٦٦	٥٠,٧	٣٦	٣٢,٤	٢٣	١٦,٩	١٢	توزيع المهام والمسؤوليات بالكلية وفق معايير محددة.	١٠
١٨	٠,٧٠	١,٦٥	٤٧,٩	٣٤	٣٩,٤	٢٨	١٢,٧	٩	تُوثق الإجراءات	١٤

الترتيب	الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	م	
			غير موافق		محايد		موافق				
			%	ك	%	ك	%	ك			
										والعمليات الإدارية بالكلية وفق نظام إلكتروني مخصص.	
١٩	٠,٦٧	١,٥٩	٥٠,٧	٣٦	٣٩,٤	٢٨	٩,٩	٧	١٨	تتوفر بالكلية برامج تدريبية حديثة تتناسب مع احتياجات سوق العمل.	
٢٠	٠,٦٠	١,٥٨	٤٧,٩	٣٤	٤٦,٥	٣٣	٥,٦	٤	٤	تستعين إدارة الكلية بالخبراء لتطوير العمل الإداري.	
٢١	٠,٦٣	١,٥٦	٥٠,٧	٣٦	٤٢,٣	٣٠	٧,٠	٥	١٧	يشارك أعضاء هيئة التدريس بالكلية في عملية اتخاذ القرار.	
٢٢	٠,٧٥	١,٤٤	٧١,٨	٥١	١٢,٧	٩	١٥,٥	١١	١٢	يتوفر بالكلية إدارة مختصة بتقييم المعلومات.	
٢٣	٠,٥٨	١,٣١	٧٤,٦	٥٣	١٩,٧	١٤	٥,٦	٤	٦	تعلن إدارة الجامعة عن برامج تدريبية سنوية في هندسة العمليات الإدارية	

الترتيب	الأخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	م
			غير موافق		محايد		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									لاعضاء هيئة التدريس.	
٢٤	٠,٤٦	١,١٨	٨٤,٥	٦٠	١٢,٧	٩	٢,٨	٢	توفر برامج تدريبيّة سنويّة في مجال هندسة العمليات الإداريّة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.	٧
-	٠,٤٤	١,٨١	المتوسط الحسابي العام							

يُتضح من الجدول رقم (٧) أن عبارات محور واقع العمليات الإداريّة بكلية التربية بالمزاحميّة يحتوي على (٢٤) عبارة، يتّضح من نتائجها أن هناك تجانسًا في درجة موافقة مفردات الدّراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابيّة لهذه العبارات ما بين (٢,٦٢ إلى ١,١٨)، وحققت العبارة "تقييم إدارة الكلية الطاقم التعليمي والإداري بشكل دوري" درجة موافق، وحصلت على أعلى متوسط حسابي بمقدار (١,٧٢)، في حين حقّقت العبارة "توفر برامج تدريبيّة سنويّة في مجال هندسة العمليات الإداريّة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية" على درجة غير موافق وحصلت على أقل متوسط حسابي (١,١٨).

وتُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة كَلِيَّة التربية بالمزاحمِيَّة بتقييم الأداء للطاقم التعليمي والإداري بشكل دوري، والاستفادة من هذا التقييم في تطوير أداء العاملين، ورفع من جودة أدائهم وفق الصلاحيات المتاحة.

وفي الجانب الآخر يظهر ضعف الإمكانيات الماديَّة والبشريَّة، وقلة التركيز على تفعيل الجانب التقني بكَلِيَّة التربية بالمزاحمِيَّة، وهذا يتضح في عدم توفر إدارة تقنيَّة معلومات بالكَلِيَّة، وضعف توثيق الإجراءات والعمليات الإداريَّة وفق نظام إلكتروني متخصص. وهذا يؤكِّد ضرورة تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريَّة بكَلِيَّة التربية بالمزاحمِيَّة لتحسين جودة الأداء وزيادة كفاءة العمليات الإداريَّة. ولقد كانت أعلى ثلاث عبارات وأقل ثلاث عبارات في المتوسط الحسابي على النحو التالي:

١- حصلت العبارة رقم ٢٢ "تقييم إدارة الكَلِيَّة الطاقم التعليمي والاداري بشكل دوري" على المرتبة الأولى بين العبارات، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢).

٢- حصلت العبارة رقم ٢٣ "يتم التقييم بالكَلِيَّة وفق معايير محددة ومعلنة" على المرتبة الثانيَّة بين العبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٦)، والانحراف المعياري (٠,٦٥)

٣- حصلت العبارة رقم ٢ "رسم إطار حاكم لقيم العمل في الكلية" على المرتبة الثالثة بين العبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٥)، والانحراف المعياري (٠,٧١).

٤- حصلت العبارة رقم ١٢ "يتوفر بالكلية إدارة مختصة بتقنية المعلومات" على المرتبة الثانية والعشرين بين العبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٤٤)، والانحراف المعياري (٠,٧٥).

٥- حصلت العبارة رقم ٦ "تعلن إدارة الجامعة عن برامج تدريبية سنوية في هندسة العمليات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس" على المرتبة الثالثة والعشرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٣١)، والانحراف المعياري (٠,٥٨).

٦- حصلت العبارة رقم ٧ "توفر برامج تدريبية سنوية في مجال هندسة العمليات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية" على المرتبة الرابعة والعشرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,١٨)، والانحراف المعياري (٠,٤٦).

وتعزى الباحثة هذه النتيجة في العبارات السابقة على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن تقييم الأداء الوظيفي يتم بشكل دوري، مما يعني متابعة إدارة الكلية لتقييم الأداء باستمرار، ومحاولة تطوير مستوى أداء العاملين بما هو متاح من برامج وإمكانات. ووعي العاملين بقيم العمل في الكلية

ومعرفة حدوده وضوابطه، من خلال نشر اللوائح والأنظمة المتبعة بين العاملين بالكلية من الطاقم التعليمي والإداري. وفي المقابل تُعزى الباحثة عدم توفر إدارة مختصة بتقنيّة المعلومات إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا بالجانب التقني، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة بالكلية، وانفقت نتيجة الدّراسة الحاليّة مع نتيجة دراسة (Rajabion & et al,2010) التي أكدت ضعف تفعيل تقنيّة المعلومات بالمؤسسات التعليميّة في دول الشرق الأوسط ودراسة (Ahmed & et al,2007) التي أكدت أهميّة تفعيل نظام تكنولوجيا المعلومات لهندسة العمليات الإداريّة في المؤسسات التعليميّة. وكذلك عدم توفر برامج تدريبيّة لاعضاء هيئة التدريس في مجال هندسة العمليات الإداريّة، وإن وجدت فوسائل الإعلان عن هذه الدورات التدريبيّة ضعيفة، أو يتم الإعلان عنها في وقت متأخر. وربما يعود السبب إلى ضعف إيمان إدارة الجامعة بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة، وهذا يؤثر سلبيًا في توفر دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال لأعضاء هيئة التدريس. وتتفق نتائج الدّراسة مع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أكدت أن هناك محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، في حين اختلفت نتيجة الدّراسة الحاليّة مع دراسة أبو مائلة (٢٠١٤) التي أسفرت نتائجها بأن واقع الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينيّة، في ضوء معايير الجودة الشاملة، جاءت بدرجة كبيرة.

نتائج السؤال الثاني: ما أبرز الخبرات الجامعية الأمريكية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال في الإطار النظري من الدراسة؛ من خلال طرح مجموعة من الخبرات الجامعية الأمريكية، كخبرات جامعة نيويورك وجامعة جورجيا وجامعة بوسطن. وبعد تحليلها والاستفادة مما احتوته هذه الخبرات، فيتضح ما يلي:

- ١- أن هندسة العمليات الإدارية هي تحول المؤسسة التعليمية من العمل التقليدي إلى العمل الجديد المعاد هندسته، من خلال تنظيم كل مهمة بما يناسب فريق العمل.
- ٢- تحتاج هندسة العمليات الإدارية إلى إدارة قوية مؤمنة بأهمية التغيير وإعادة الهيكلة، بحيث يكون نظامًا إداريًا مسطحًا يمتاز بالتشاركية في توزيع المهام واتخاذ القرار.
- ٣- يجب أن يتكوّن فريق هندسة العمليات الإدارية من كفاءات ذوي تخصصات مختلفة؛ لتشخيص الوضع الراهن بشمولية ووضوح، والاستفادة من آراء جميع المنسوبين والعاملين في كافة المستويات الإدارية.
- ٤- الانتقال بأعضاء الفريق من مرحلة كفاءة أداء المهام الوظيفية إلى مرحلة السبب في أداء المهام الوظيفية، للرفع من جودة أداء المؤسسة التعليمية.
- ٥- الحرص على زيادة الفرص التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، واكتساب المهارات اللازمة للرفع من جودة الأداء.

نتائج السؤال الثالث: ما التصور المقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية؟

الغاية من الدراسة تقديم تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، بالاستفادة من الخبرات الجامعية الأمريكية، وبناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، حيث بني التصور المقترح على عدّة مراحل، هي:

١- تشخيص واقع العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢- الاستجلاء الأمثل المراد تحقيقه في إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، من خلال ما ورد في الأدب التربوي الحديث، والبحوث والدراسات السابقة، والاستفادة من الخبرات الجامعية الأمريكية ومقترحات أعضاء هيئة التدريس.

٣- تقديم التصور المقترح، وإخراجه بصورته النهائية وفق آراء المحكمين والخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي. حيث تمكنت الباحثة من تطوير منهجية التصور في ثلاث مراحل أساسية، هي:

● التحضير لإعادة هندسة العمليات الإدارية، بتحليل الوضع الحالي، وجمع البيانات الأساسية، وإعداد وصف مفصل للعمليات يحتوي على مسمى كل عملية والهدف منها، والأنشطة والبرامج المستخدمة، والعلاقة بين العمليات، والتعرف على فرص التحسين.

- التعرف على التجارب الجامعية الأمريكية الناجحة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحليلها للتعرف على المميزات وفرص التطوير المناسبة في كلية التربية بالمزاحمية.
- تقديم التصور المقترح بتمثيل الواقع، والكشف عن العمليات المراد تغييرها، ووصف العمليات الجديدة، وحصص الصعوبات المتوقعة. وفي ضوء ما سبق تقدّم الباحثة محاور التصور المقترح، كالآتي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

- ١- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي أكدت ضرورة إعادة هيكلة قطاع التعليم، وصياغة منظومته الإدارية بشكل حديث، يتناسب مع أهداف وغايات الرؤية.
- ٢- الخطة العشرية لوزارة التعليم (١٤٣٦-١٤٤٦هـ) التي أكدت أهمية التنمية الإدارية الشاملة لوزارة التعليم عن طريق تحسين الإجراءات الإدارية داخل النظام التعليمي، وإعادة هندسة الهياكل والأنظمة بما يُحقق أهدافها.
- ٣- الخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء ٢٠٢٠ التي أكدت على تطوير هيكلة الكليات والبرامج الأكاديمية بما يناسب سوق العمل، وتحقيق مستويات عليا من الجودة الأكاديمية والإدارية والمالية، وتحسين البنى التحتية، وتطوير البيئة التقنية، ووسائل الاتصال بالجامعة.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

- ١- تطوير العمليات الإدارية بكلية التربية بالمزاحمية، من أجل تجويد العمل، وزيادة كفاءته، وتقليل الهدر البشري والمادي.
- ٢- تسريع العمليات والإجراءات الإدارية وتطوير الخدمات المقدمة.
- ٣- تصميم حزمة من البرامج التدريبية وبنائها لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالمزاحمية.

ثالثاً: أسس التصور المقترح:

- ١- التوجهات الدولية والوطنية لتحسين جودة التعليم.
- ٢- الأدلة التنظيمية المنظمة للمهام والإجراءات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية.
- ٣- نتائج الدراسة الميدانية والدراسات السابقة التي أشارت إلى أهمية تطبيق هندسة العمليات الإدارية للرفع من جودة الأداء وتحسين الخدمات الإدارية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وخفض التكاليف وتبسيط الإجراءات.

رابعاً: متطلبات التصور المقترح:

- ١- متطلبات إدارية: إيمان القيادات العليا بأهمية أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وفعاليتها في إعادة البناء التنظيمي للكلية. وتنسيق الجهود بين جامعة شقراء وكلية التربية بالمزاحمية، لتفعيل أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كافة إداراتها. وتطوير اللوائح والأنظمة بما يسهم في تحسين جودة العمل وتحقيق أهداف الجامعة. وتحسين الهياكل

التنظيمية، والرفع من مستوى كفاءتها. ووضع قائمة بأهم العمليات المرشحة لإعادة هندستها، وإعادة توصيف الوظائف والمهام بالكلية بناءً على متطلبات كل مسمى وظيفي.

٢- متطلبات بشرية: إعداد دورات تدريبية في هندسة العمليات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس، وتوسيع قنوات الاتصال بين وحدات الكلية والبيئة الخارجية. وتخصيص فريق عمل لمتابعة تفعيل هندسة العمليات الإدارية على مستوى الكلية، وإيجاد أدوات لتقييم مدى تحقيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في برامج الكلية.

٣- متطلبات علمية: تحديد مفهوم هندسة العمليات الإدارية، ووضع دليل تنظيمي للمهام الوظيفية والعمليات الإدارية. والتعرف على أحدث وسائل التقنية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية، بالاستفادة من الخبرات الجامعية الأمريكية الناجحة.

خامساً: مراحل بناء التصور المقترح:

- المرحلة الأولى: التحضير لإعادة هندسة العمليات الإدارية: بتشكيل فريق عمل لإعادة هندسة العمليات الإدارية، مهامه دراسة الوضع الحالي، وجمع المعلومات، وتحليل البيانات من أدلة تنظيمية، وهيكل إداري، وتوصيفات وظيفية، وأدوات تقنية مستخدمة، واستقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس حول المعوقات والمشكلات التي تواجههم في تنفيذ العمليات الإدارية. وتقديم الأفكار والخطط لتحويلها إلى واقع عملي.

وينبغي أن يتكوّن الفريق من أعضاء من داخل الكلية، لديهم كفاءة ومصدقيّة وخبرة، وأعضاء من خارج الكلية، لديهم درجة عالية من الموضوعيّة والحياديّة، والقدرة على الاستماع الجيد، وتبادل الاتصالات، وسرعة البديهة، والقدرة على البحث والتقييم.

• المرحلة الثانية: التعرف على التجارب الجامعية الأمريكية الناجحة:

بتحليلها والكشف عن الوسائل والطرق الجديدة لتحسين الأداء. ولقد

استخدمت الباحثة النموذج التالي لعرض نتائج التحليل:

جدول (٨) مجالات الإقتداء بخبرات الجامعات الأمريكيّة

الجامعة	مجالات الاقتداء
جامعة نيويورك	١- تبنّت الإدارة العليا أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة، وبنّت فريق عمل يتولى تنفيذ المهام وتحقيق أفضل النتائج. ٢- نشر ثقافة إعادة هندسة العمليات الإداريّة في الجامعة، قبل البدء بالتطبيق لضمان نجاح العمليّة. ٣- تنفيذ البرامج التدريبية في مجال إعادة هندسة العمليات الإداريّة لمنسوبي الجامعة. ٤- إدخال نظم تقنية متقدمة، والاعتماد على التجهيزات الآليّة؛ لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.
جامعة جورجيا	١- دراسة الوضع الحالي وتشخيصه، وتحديد مجالات التحسين والتطوير الممكنة لتحسين العمليات الإداريّة، وكسب رضا المستفيدين. ٢- تشكيل فريق إعادة هندسة العمليات، وتوزيع المهام من أجل فحص العمليات المراد إعادة هندستها، وتحديد الأسلوب الأمثل للتطبيق. ٣- تقييم جودة الأداء، والتأكد من نجاح الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف المحددة.
جامعة بوسطن	١- التزام القيادة الجامعيّة بتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين باستخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة. ٢- تقييم وتقييم النتائج من خلال المتابعة المستمرة قبل وأثناء وبعد نهاية التطبيق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة.

• المرحلة الثالثة: تصميم النموذج المقترح: فبعد تحليل نتائج واقع

العمليات الإدارية بكلية التربية بالمزاحمية تبين التالي:

١- أن واقع الخدمات الإلكترونية والتقنية في الكلية ضعيف ويحتاج إلى التطوير والتغيير، وقد تعود الأسباب في ضعف الخدمات التقنية إلى قلة أجهزة الحاسب الآلي، وضعف جودة الإنترنت، وعدم توفر إدارة مختصة بالكلية لتقنية المعلومات، وقصور مستوى المهارات التقنية لدى العاملين بالكلية.

وبالتالي فإن الحلول المقترحة هي توفير عدد من أجهزة الحاسب الآلي لأعضاء هيئة التدريس والطاقم الإداري، وربطها بشبكة اتصال محلية، وتوفير قاعدة بيانات مشتركة، من أجل رفع جودة العمليات الإدارية، وسرعة الأداء، وخفض التكاليف، والتخلص من الكثير من المهام الروتينية؛ وتقليل التدخل البشري في إنجاز العمليات. وبما أن الطاقم التعليمي والإداري سيتعاملن مع وسائل التقنية الحديثة، فإن الحاجة إلى تدريبهن لأداء المهام الجديدة سوف يصبح ضرورة حتمية.

٢- ضعف البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال هندسة العمليات الإدارية، وإن وجدت ففي الغالب يكون الإعلان متأخراً، ولا يجد إقبالاً كبيراً من أعضاء هيئة التدريس لإلتزامهم بمهام محددة مسبقاً. وعلى هذا فإن الباحثة تقترح نشر ثقافة هندسة العمليات الإدارية بالكلية، وتنظيم برامج تدريبية في مجال هندسة العمليات الإدارية على أيدي متخصصين في هذا المجال. والإعلان عن الدورات التدريبية في وسائل

التواصل كالبريد الإلكتروني، ومواقع الجامعة الرسمية، بوقت مسبق، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور الدورات من قبل رؤساء الأقسام.

• سادساً: معوقات تطبيق التصور المقترح:

- ١- عدم تضمين إعادة هندسة العمليات الإدارية في الخطة الإستراتيجية لكلية التربية بالمزاحمية.
- ٢- الخوف من التغيير.
- ٣- قلة الموارد البشرية المؤهلة.
- ٤- ضعف الموارد المالية.

سابعاً: تقويم التصور المقترح:

- ١- التقويم القبلي من خلال الكشف عن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- التقويم المرحلي بتقويم واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، أثناء تطبيق هندسة العمليات الإدارية.
- ٣- التقويم النهائي بتقويم واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، بعد هندرة العمليات الإدارية ومعرفة النتائج التي حققتها.

أبرز نتائج الدراسة:

- ١- كشفت نتائج الدراسة عن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في كلية التربية بالمزاحمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبين أن درجة الاستجابة كانت تتراوح بين غير موافق وموافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (١,٨١) بانحراف معياري (٠,٤٤) ويتضح من هذا المحور

أن واقع إعادة هندسة العمليات الإداريّة في كليّة التربية بالمزاحميّة جاء بدرجة متوسطة.

٢- التعرف على أبرز الخبرات الجامعية الأمريكية في مجال إعادة هندسة العمليات الإداريّة.

٣- تقديم تصوّر مقترح لإعادة هندسة العمليات الإداريّة في كليّة التربية بالمزاحميّة.

توصيات الدّراسة:

١- إنشاء وحدة متخصصة بتقنيّة المعلومات ذات كوادرات بشرية مؤهلة في كليّة التربية بالمزاحميّة.

٢- إعداد دورات تدريبية في مجال هندسة العمليات الإداريّة لأعضاء هيئة التدريس والطاقم الإداري بكليّة التربية بالمزاحميّة.

٣- الاعلان عن الدورات التدريبية لمنسوبات الكليّة بوقت مبكر؛ ليتسنى لهم الاستفادة من الدورات التدريبية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

١- إجراء دراسة تقويمية لتشخيص معوقات تطبيق هندسة العمليات الإداريّة في كليّة التربية بالمزاحميّة، ووضع الحلول المناسبة لها.

٢- إجراء دراسة عن المعوقات التي تحد من تطوير العمليات الإداريّة في الجامعات السعودية، من وجهة نظر قياداتها.

٣- إجراء دراسة مماثلة للدّراسة الحاليّة في إحدى كليات جامعة شقراء، وموازنة نتائجها بنتائج الدراسة الحاليّة.

المراجع العربيّة:

- ◆ الألفي، هاني. (٢٠١٢). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية بالإفادة من خبرة بعض الجامعات الأمريكيّة، مجلة مستقبل التربية العربيّة، المجلد (١٩)، العدد (٨).
- ◆ أبوعمشة، أحمد. (٢٠١١). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلاميّة من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلاميّة، غزة.
- ◆ أبومايلة، كوثر. (٢٠١٤). إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينيّة بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- ◆ أحمد، شاكر. (٢٠٠٢). تطوير أداء المنظمة التعليميّة من منظور إعادة الهندسة تصور مقترح، مجلة كليّة التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد (٢٦).
- ◆ الثبيتي، خالد. (٢٠٠٥). اقتصاديات التعليم في ضوء إعادة الهندسة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كليّة التربية، جامعة أم القرى.
- ◆ الثبيتي، جويبر، وعقيل، حمزة. (٢٠٠٢). نموذج إعادة هندسة العمل في الأقسام الأكاديميّة دراسة حالة، مجلة دراسات تربويّة واجتماعيّة، مصر المجلد (٨)، العدد (٣).
- ◆ حسين، سلامة. (٢٠٠٧). ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، مصر، الطبعة الأولى.
- ◆ الحمادي، علي. (٢٠٠٦). الطريق إلى لا ١٥ طريقة للتغيير، الطبعة الأولى، عمان، دار الحزم.
- ◆ الدجني، إياد (٢٠١٣) نموذج مقترح لاعادة هندسة العمليات الإداريّة وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الإسلاميّة " دراسة حالة". مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٩، العدد ١.

- ◆ دندرري، إقبال، وهوك، طاهرة (٢٠٠٨) دراسة إستطلاعية لأراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق أنشطة التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات والكليات السعودية. مؤتمر الجودة في التعليم العام، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) في الفترة من (٢٨-٢٩/ ربيع الآخر)، القصيم.
- ◆ ديسلر، جاري. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد المتعال، الطبعة الأولى، الرياض، دار المريخ للنشر.
- ◆ الرفاعي، سعد. (٢٠٠٦). إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية. الطبعة الثانية، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- ◆ سالم، عمرو. (٢٠١٦). درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- ◆ طويقات، مشهور، (٢٠٠٩). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (١٣).
- ◆ عبابنة، صالح. (٢٠١٠). أبدال حديثة في إدارة التعليم العالي "إعادة الهندسة وسيجما ستة"، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، مصر، جامعة ١٧ أكتوبر، كلية الآداب.
- ◆ عزازي، فاتن. (٢٠١١). إعادة هندسة العمليات (هندرة) مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد (٢٤)، العدد (٩).
- ◆ العساف، صالح. (٢٠٠٦). المدخل إلى العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان. الطبعة الرابعة.
- ◆ علي، نايفة. (٢٠١٧). ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية

في الجامعة، مجلة اتحاد الجامعات العربيّة للتربية وعلم النفس، جامعة تشرين، سوريا، المجلد (١٥)، العدد (٢).

- ◆ عون، وفاء. (٢٠١١). أثر هندسة العمليات الإداريّة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كليّة التربية بجامعة الملك سعود. مؤتمر تعليم المرأة السعوديّة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلاميّة، الرياض.
- ◆ قاسم، إسماعيل. (٢٠٠٩). تحسين جودة الخدمات في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإداريّة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلاميّة، غزة.
- ◆ القريوتي، محمد. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق والتوزيع.
- ◆ اللوزي، موسى. (٢٠١٠). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الرابعة، عمان، دار وائل.
- ◆ المنقاش، سارة. (٢٠٠٩). التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعوديّة "المشكلات والحلول المقترحة"، مجلة العلوم التربويّة، مصر، المجلد (١٧)، العدد (٢).
- ◆ نجم، نجم. (٢٠٠١). إدارة العمليات "النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، الطبعة الأولى. معهد الإدارة العامة، مركز البحوث

* * *

المراجع الأجنبية:

- ♦ Ahmad, Hartini & Zaira, Mohamed & Francis, Arther.(2007). Business Process reengineering: Critical factors in higher education, Business process Management Journal,13(3),451-469.
- ♦ Guppy,N.Grab, Eand Mollica, C (2013).The Canada Foundation for Innovation, Sociology of Knowledge, and the Reengineering of the University, University of TorontoPress,(39),(1).
- ♦ Heller,Donald E.(2009)The Context of Higher Education Reform in the United States, Higher Education Management and Policy,Volume.21,no2.
- ♦ Ibezim,Nnenna & Obi, Chiaka(2013). Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience,Scientific Research,pp783-800
- ♦ Rajabion, Lila & Aalshghair, Fida & Aldossary, Arwa & Almaghlouth, Seba & Abunayan, Noora (2010). Business Process RE Design in Educational Institutes in Middle Eastern Countries: CASW STUDY. Issues Of Information Systems. 11(1),pp364-372.
- ♦ Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit (2012). Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of management and business research,12 (11),pp1-29.
- ♦ Sutan,Wiraputra and Tsai,Ming Hsiu and Cheng,Minyan(2009).Benchmarking-based Process Reengineering for Construction Management. Automation in Construction,(18).

* * *