

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات العليا بالكليات
التكنولوجية المصرية فى ضوء مدخل إعادة
هندسة العمليات الإدارية
(دراسة ميدانية)

إعداد

أ/ إبراهيم خليل محمد
دكتوراه قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة أسوان
Khalil_2437@yahoo.com

أ.د/ أحمد كامل الرشيدى
أستاذ أصول التربية المتفرغ
عميد كلية التربية الأسبق
كلية التربية - جامعة أسوان
Elrashedy1947@yahoo.com

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات العليا بالكليات التكنولوجية المصرية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة ميدانية إعداد

أ/ إبراهيم خليل محمد
دكتوراه قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة أسوان
Khalil_2437@yahoo.com

أ.د/ أحمد كامل الرشيدي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
عميد كلية التربية الأسبق
كلية التربية - جامعة أسوان
Elrashedy1947@yahoo.com

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير أداء القيادات العليا بالكليات التكنولوجية المصرية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. فتطوير أداء هذه القيادات يساعد في تطوير أداء المنظومة من خلال تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، كمدخل جديد يقوم على أساس تغيير جذري للثقافة التنظيمية السائدة من خلال إعادة التفكير في جميع الفرضيات والأسس والأفكار التي تؤثر في وتتأثر بأداء هذه القيادات المعتمدة على النظم البيروقراطية التقليدية. فإعادة الهندسة الإدارية ليست تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً في الوضع الحالي للمؤسسة، كما أنها لا تتطلب وجود مشكلات، بل أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات لتحقيق تحسينات جذرية في أداء القيادات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على مؤشرات أداء القيادات العليا، كما اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على الاستبانة وذلك باختبار أعضاء هيئة التدريس في الكلية التكنولوجية بجنوب الوادي والبالغ عددهم (٢٤٠) عضواً ؛ للوقوف على واقع أداء القيادات العليا بالكليات التكنولوجية المصرية والتوصل لبعض النتائج التي تُفيد في وضع تصوّر مقترح لتطوير الأداء، أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: ضعف إدراك القيادات العليا لمفهوم التغيير والتطور الحقيقي الذي يستهدف العملية الجوهرية ذات القيمة المضافة . ضعف قدرة القيادات العليا بالكليات التكنولوجية على استخدام وتطبيق النظم الإدارية الحديثة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم الفني التكنولوجي، التركيز على الوظائف بدلا من العمليات الإدارية الجوهرية.

الكلمات المفتاحية: تطوير - الكليات التكنولوجية المصرية - مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

This thesis aims to developing the performance of higher leaders of the Egyptian technical colleges in the light of the new trend of Business processes Re-engineering.

Prof.Dr.Ahmed Kamel Elrashedi

Professor of full-time education
Dean of the former College of Education
Faculty of Education
University of Aswan
Elrashedy1947@yahoo.com

Ibrahem Khalel Mohamed

Doctorate of Pedagogy
Faculty of Education
University of Aswan
Khalil_2437@yahoo.com

Abstract :

This thesis aims to developing the performance of higher leaders of the Egyptian technical colleges in the light of the new trend of Business processes Re-engineering. Developing the performance of these leaders affect the performance of the whole organizations, through applying the trend of business processes re-engineering which aims to the radical changing of the organizational cultures , assumptions and trends which affect and be effected by the performance of the higher leaders, Business processes re-engineering is not a modification of the existing system, but it is a rethinking in the culture of the organization to make radical change in the necessary processes which achieve additional value. The researcher used the descriptive approach to identify the nature of the performance of the higher leaders. The researcher used the questionnaire which applied to sample of teaching staff at the technical colleges counted to 240 to reach the results which contribute to designing a proposal to develop the performance of higher leaders in the light of business processes re-engineering, The thesis reached some results including: the inability of the higher leaders to comprehend the concept of change and applying new trends of management such as business processes re-engineering and lack of strategic planning which determines the main objectives of the Egyptian technical colleges.

Keywords : Developing – performance – Business processes re-engineering.

مقدمة :

تعتبر الكليات التكنولوجية المصرية أحد مشروعات تطوير التعليم الفنى ،التي قامت على خلفية تطوير المعاهد الفنية فوق المتوسطة عام ٢٠٠٣ ، وتتضمن هذه المنظومة ثمانية كليات تكنولوجية موزعة على جميع أنحاء الدولة وتشمل ٤٥ معهدا فى جميع التخصصات التجارية والصناعية والفندقية والسياحية والخدمة الاجتماعية وترميم الأثار . وتهدف هذه الكليات لتأهيل الكوادر الفنية التى تمثل حلقة وصل بين التخصصات الأكاديمية والعمال الحرفيين . فهذه المنظومة جاءت على غرار الكليات التقنية وكليات المجتمع فى الدول العربية والأجنبية ، ولكن هذه الكليات ما زالت تعاني من كثير من المشكلات التى تحول دون تحقيق الأهداف التى أنشأت من أجلها، لذلك هناك بعض الدراسات السابقة التى تناولت تطوير الكليات التكنولوجية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، وبعض الدراسات التى تناولت التطوير كروية لتطبيق كليات المجتمع في مصر ، لكن فى ضوء النتائج التى أسفر عنها المؤتمر العلمى الأول للكليات التكنولوجية المصرية ، فإن من أهم المشكلات التى تعاني منها هذه الكليات هو عدم قدرة القيادات العليا على استيعاب مفهوم التطوير ، نظراً لهيمنة الثقافة التنظيمية للقيادات العليا التى تعمل وفقا للنظم التقليدية مستندة على التنظيمات الرسمية التى تستمد قوتها من اللوائح والتشريعات المعتمدة على قانون الخدمة المدنية التى تحول دون التطوير الفعلى لهذه الكليات.

لذلك سيتناول الباحث عملية التطوير في ضوء مدخل هندسة العمليات الإدارية، الذي يقوم على إحداث تغييرات جذرية تتناول القيادات التي يجب أن تقوم بإحداث تغيير جذري في العمليات في ضوء الامكانيات المتاحة للمنظمة. فعملية الهندرة تقوم على إحداث تغيير في السياسات والعمليات الخاصة بالعمل، بعيداً عن التوجهات الشخصية للقيادات التي تعرقل عملية التطوير .

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة فى ضعف ادراك القيادات العليا لمفهوم التطوير الجذرى للكليات التكنولوجية الذى يستهدف العمليات الجوهرية وليست عمليات التعديل التى تستهدف تغيير بعض الهياكل الإدارية واستحداث بعض الوظائف التى تقوم بنفس الأدوار . فنظرا لأن الكليات التكنولوجية المصرية جاءت على خلفية المعاهد الفنية التى تتبع وزارة العليم العالى ونخضع لقانون الخدمة المدنية - العاملين المدنيين سابقا- فإن القيادات العليا لهذه الكليات لا تستوعب عملية التغيير والتطوير الجذرى الذى يوتر على الأدوار التقليدية لهذه القيادات، لذلك هناك نوعان من التنظيمات : التنظيم الرسمي ويمثله القيادات العليا المركزية المنوطة باتخاذ القرارات

ووضع السياسات الخاصة بهذه الكليات، والتنظيم غير الرسمي القائم على تطوير هذه الكليات، والذي يمثله وحدة تطوير المشروعات التي تخضع لسلطة التنظيم الرسمي المستند لقوة اللوائح والتشريعات- الخاصة بقانون الخدمة المدنية- التي ما زالت تحكم العمل في هذه الكليات . لذلك فإن أداء القيادات العليا يتسم بالمركزية، وتعدد مستويات الرقابة ، والبيروقراطية الإدارية التي تتعارض مع طبيعة هذه الكليات كمنظومة جديدة تحتاج لهياكل تنظيمية تتوافق مع عملية التغيير وتتواكب مع التطورات الحديثة.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١- ما مفهوم وأهداف وخصائص ومباني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
 - ٢- ما نمط القيادة العليا بالكليات التكنولوجية المصرية وعلاقته بالأداء؟
 - ٣- ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات العليا في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات؟
- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

١- التعرف على مؤشرات أداء القيادات العليا للكليات التكنولوجية وأهم المعوقات الخاصة بهذا الأداء..

٢- تطوير أداء القيادات العليا في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

٣- التوصل لتصور مقترح يعمل كمرجع لتقييم الأداء بعيدا عن التوجهات الذاتية للقيادات العليا، ويعمل على تحديد العمليات الإدارية الجوهرية التي تحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

الأهمية التطبيقية :

١- تسهم النتائج التي يتوصل إليها البحث في تطوير أداء القيادات العليا من خلال التوصل لنموذج يعمل على التغيير الجذري لفلسفة وسياسات وتشريعات الكليات التكنولوجية للتوافق مع عمليات التطوير الحالية، وتعمل على وضع خرائط تدفق تمثل مرجعا لتقييم أداء القيادات العليا.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وذلك للتعرف على مؤشرات أداء القيادات العليا للكليات التكنولوجية والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء ليتماشى مع متطلبات التطوير والتغيير في الكليات التكنولوجية المصرية.

أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على استبانة قام بإعدادها الباحث ؛ للتعرف على نمط القيادة العليا السائد في الكليات التكنولوجية المصرية ومؤشرات الأداء الخاصة بهذا النمط القيادي.
حدود الدراسة:

- أ- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠١٨ .
ب- الحدود المكانية: اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية وذلك لاختلاف وتنوع الشخصيات القيادية وفقا للعوامل البيئية وظروف العمل المحيطة والعوامل الديموجرافية المختلفة .
ج- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة تطوير أداء القيادات العليا كمتغير تابع في ضوء تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل.

الدراسات السابقة

أولا (الدراسات العربية:

١- دراسة (الطراونة ،وخاطر ٢٠١١) : هدفت إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. ولتحقيق هدف الدراسة طوّر الباحثون استبانة اشتملت على 57 فقرة ضمت سبعة مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة مكونة من 150 موظفًا وموظفة يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في المجالات جميعها، باستثناء الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، ومجال التطبيق، إذ كان الفرق دالاً إحصائياً ولصالح الدراسات العليا.

٢- دراسة (الألفي ٢٠١٢) :هدفت إلى توضيح الأسس الفكرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوضيح خبرة بعض الجامعات العربية في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ووضع رؤية مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية.
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى معالم رؤية مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية بالإفادة من الجامعات الأمريكية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الموضوعية والواقعية في التخطيط لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية، إضافة إلى التدريب المكثف والمستمر للكوادر المشاركة في التطبيق.

٣- دراسة (خان، ٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم هندسة العمليات الإدارية، طبيعة العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية، والتعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية في إحداث أثر لتحقيق تميز الموارد البشرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوقوف على طبيعة العلاقة بين أسلوب هندسة العمليات الإدارية وتحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى فاعلية أسلوب هندسة العمليات الإدارية في تحقيق درجة التميز في إدارة الموارد البشرية من خلال العديد من المحاور التي تقوم على اللامركزية في الإدارة والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وما يترتب عليها من نتائج فعالة وجوهرية.

٤- دراسة (السيد، ٢٠١٣): هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في الكليات التكنولوجية والمسؤولين عنها، التعرف على مدى تأثير متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب) على النمط القيادي ومن ثم على الرضا الوظيفي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، مستخدماً استبيانات موجهة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية التكنولوجية بجنوب الوادي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين كلا من النمط القيادي السائد وبين مستوى الرضا الوظيفي.

٥- دراسة (الجمالي، ٢٠١٤): هدفت إلى دراسة الوضع الراهن لمديرية التربية الرياضية وتقييم الهيكل الإداري الحالي لمعرفة إمكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ووضع قائمة بأولويات العمليات الإدارية المرشحة للهندرة. التعرف على معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة الأعمال، ثم التوصل إلى مشروع مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية. اعتمدت الدراسة على استبانة مقدمة للعاملين بمديريات التربية الرياضية للتعرف على الوضع الراهن لمديرية التربية الرياضية، كما استخدمت الباحث المنهج الوصفي لتحليل الوضع الراهن للعمليات الإدارية بمديرية التربية الرياضية بالعراق. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود خطة واضحة للمديرية. تعيين المديرين وفقاً لتوقعات معينة تؤثر سلباً على مستوى الأداء والتطور في المديرية.

ثانياً الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (Ahmad & Francis & Zairi ٢٠٠٧) : هدفت إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، دراسة حالة تجريبية عن طريق

فحص ثلاثة معاهد تعليم عالٍ في ماليزيا، اعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل عدّة مهمّة ودرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والمشاركة واللامركزية، وتكنولوجيا المعلومات، وكفاية المصادر المالية.

٢- دراسة (Abdous ٢٠١١): هدفت إلى تقديم مفهوم هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي بالتركيز على مجموعة خطوات من أهمها: التحليل الداخلي والخارجي المتعمق لبيئة مؤسسات التعليم العالي، ثمّ الشروع في إعادة الهيكلة وبمشاركة جميع أصحاب المصلحة في داخل تلك المؤسسات وخارجها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة ببعض أساليب التحليل للتعرف لطبيعة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وقام الباحث بتصميم استبانة لتحليل الواقع الداخلي لمؤسسات التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة إلى زيادة الرضا لدى هيئة التدريس مع خفض التكاليف.

٣- دراسة (Pedro and Durate ٢٠١٤): هدفت إلى استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدخل تطبيق نظم المعلومات كطرق حديثة لحل القضايا الإدارية المتعلقة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مثل عجز الموارد البشرية المُدرّبة ونقص الموارد التكنولوجية وزيادة أعداد الطلاب، عدم رضا الطلاب عن الوقت الذي يقضوه يوميا في الدراسة، بالإضافة لإنشغال الموظفين بقضاء أوقات إضافية في فترات حرجة من العام الدراسي من المشكلات التي تُحاول هذه الدراسة التعامل معها من خلال الاستفادة من مدخل هندسة العمليات الإدارية ومدخل نظم المعلومات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ليسوا فقط عملاء لعملية إعادة الهندسة ولكن أيضا الطلاب عملاء لعمليات تحسين الخدمات التي يجب أن تتم من خلال عدة مداخل تتمثل في مدخل إعادة هندسة العمليات ومدخل نظم المعلومات ومدخل بناء المشروع وتخطيط موارد المشروع.

مصطلحات الدراسة :

الكليات التكنولوجية المصرية:

ويعرّف الباحث الكليات التكنولوجية المصرية- طبقاً لوضعها الحالي- تعريفاً إجرائياً

بأنها:

مؤسسة تعليمية تتبع وزارة التعليم العالي، تقدم تعليمًا فنيًا فوق متوسط وتتضمن جميع المعاهد الفنية فوق المتوسطة نظام العامين بعد الثانوية العامة أو ما يناظرها من جميع التخصصات التجارية، والصناعية، والفندقية، والخدمة الاجتماعية، والصحافة وأيضاً معهد البصريات. وهناك ثماني كليات تكنولوجية موزعة على الجمهورية، تشمل ٤٥ معهداً ومدّة الدراسة بالمعاهد التابعة للكليات التكنولوجية سنتان دراسيتان مُقسّمة إلى أربعة فصول. ولكل كلية لوائحها الداخلية، تقترح من قبل مجلس الكلية ويوافق عليها مجلس أمناء الكلية ويصدر بها قرار من وزير التعليم العالي بعد اعتماد المجلس الأعلى للكليات التكنولوجية.

الأداء:

يُعرف الأداء الإداري بأنه مقدرة العاملين في المنظمات على القيام بالمهام والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أعلى درجة من الانتاجية وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل وهيكل تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة ويتصف بوضوح المسؤوليات وسلاسة وصول التعليمات الادارية من خلال نظم اتصالات فعالة،(شاهين ٢٠١٠).

مدخل إعادة هندسة العمليات:

هناك تعريفات عديدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الأدبيات العربية والأجنبية، ولكن جميع هذه التعريفات تشتق جوهر معانيها من تعريف تشامبي ، والذي يعرفها: بأنها التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز العمل،(Champy&Hammer 1999). ويمكن تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً لأهداف البحث على أنها إعادة تصميم العمليات الإدارية بحيث تصبح نموذجاً مرجعياً يرتكز عليه فكر الأنماط القيادية المختصة باتخاذ القرار مهما اختلفت الأيديولوجيات الخاصة بتلك القيادات وما يرتبط بها من تباين وازدواجية في القرار، ينعكس سلباً على الأداء.

الفصل الأول :

أولاً) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يعتبر مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من المفاهيم الحديثة في الإدارة وقد أصبح من الاتجاهات المعروفة في قطاع الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، ويعتبر أيضاً أحد المداخل التربوية لتطوير المنظمات التعليمية، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية ويتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، والوظائف، والتكنولوجيا، والسياسات المتبعة، والثقافة التنظيمية، ويركز هذا المدخل على العمليات الإدارية بدلاً من المهام الوظيفية، فلم تعد مهمة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في كيفية الأداء لمهام أو وظائف معينة داخل المؤسسة، بل التأكد على أن مهام الإنتاج والوظائف ضرورية لتحقيق العمليات الموجهة نحو المستفيد(زائد ٢٠٠٩). فجميع الباحثين متفقون على المفهوم المشتق من التعريف الأول لإعادة هندسة العمليات الإدارية بواسطة Champy and Hammer، حيث عرفها بأنها "البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وتقويم الوضع الراهن"، أو مجرد إجراء تعديلات على عمليات واجراءات العمل لتعمل بشكل أفضل، أو مجرد تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الأساسية كما هي، بل تعني البدء من جديد والتفكير بصورة جديدة ومختلفة(هامر وتشامبي ١٩٩٥). وتتضح الملامح الأساسية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التعريف الآتي: "هندسة العمليات الإدارية تتضمن عملية إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الرئيسية لتحقيق نتائج هائلة في الإنتاج ودورة الوقت والجودة(Rigby2016)"

ثانياً) أهداف مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي منظمة، فإن المنظمة وفريق

العمل القائم على عملية الهندرة يهدف إلى الآتي(عبد المعطى ٢٠٠٢):

- ١- التركيز على العميل: معظم العمليات تهدف إلى تحسين خدمة العميل وتقليل نسبة الشكاوى.
- ٢- السرعة: تكثيف الوقت الذي تأخذه العملية الإدارية، من خلال تقليل دورة حياة العملية من أعلى إلى أسفل والعكس.
- ٣- التكتيف: من خلال تقليل الأعمال الروتينية المنكرة والتركيز على الأعمال ذات القيمة المضافة.
- ٤- المرونة: ايجاد هياكل وعمليات قادرة على التكيف مع عملية التغيير والمنافسة. فالقرب من العميل في المنظمة، يجعلها قادرة على تطوير آليات الوعي التي تجعلها قادرة على تحديد نقاط الضعف بسرعة والتكيف مع المتطلبات الجديدة لسوق العمل.

٥- الجودة: التركيز على الجودة متمثل في كل عملية من العمليات، من خلال التركيز على إرضاء العميل.

٦- الابتكار: من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والطرق العلمية في التغيير، فإن القيادات تؤكد عملية التغيير الخلاقة التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية.

٧- الانتاجية: من خلال التحسينات الجذرية في الكفاءة والفاعلية، تستطيع المنظمة تحقيق أعلى معدلات من الانتاجية.

(ثالثاً) مبادئ هندسة العمليات:

عند اتخاذ القرار بعمل إعادة هندسة بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها، وتتمثل هذه المبادئ في الآتي(هامر، ١٩٩٥) :

١- دمج الوظائف: ويتم من خلال مراجعة الإدارة للأنشطة بشكل مستمر، وذلك في حالة الوظائف الواحدة والمتقاربة، والتي تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة، حيث إن تعدد الجهات يؤدي إلى تضارب المعلومات. ومن أهم نتائج دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة (J.Ketter 1995).

- خفض عدد الأخطاء المرحلية، وخفض كل مراحل الأداء وطوله الإجرائي والوقتي.

- قلة عدد مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء.

- تركيز الأداء على مسؤول واحد بدلاً من تشتيته على عدة موظفين.

وتأسيساً على ما قد سبق نلاحظ أن إعادة هندسة العمليات تركز على النتائج ومخرجات العمليات الإدارية، والربط بين المهام والواجبات المقاربة في وظيفة واحدة.

٢- التكامل بين مركزية ولا مركزية القرار:

يتم التكامل بين مركزية ولا مركزية القرار من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات وضرورة ربط الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية بشبكة المعلومات التي تتيح عملية التنسيق بين تلك الإدارات وسرعة الحصول على المعلومات التي تساعد على سرعة اتخاذ القرار وتقليل المركزية.

٣- وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات:

من أجل تحقيق هذا المبدأ لا بدّ من توافر الآليات الآتية:

- وضوح رؤية المنظمة، والتزام الإدارة العليا بتعزيز التغييرات.

- إعداد خطة تشمل العمليات التي يُراد إعادة هندستها.

- اختصار سلسلة الأوامر للتقليل من تدخّل الإدارة حيث يقوم الموظف بعدد من المهام.

- تحوّل معايير الترقية من الأداء إلى المقدرّة.
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة وإتباع أساليب الرقابة الكلية.
- تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي على التوازي بدلاً من التوالي.
- ثالثاً) خصائص مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:
- يتميز مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمجموعة من المميزات تجعل منه مدخلاً مرناً وشاملاً لعملية التطوير التي تستوعب العمليات والموارد البشرية وتدعو للتجديد والابتكار وعدم الازدواجية والتكرار، ومن أهم هذه المميزات (Michael 2002):
- ١- إعادة التفكير في العمليات الأساسية :
- تستهدف عملية الهندرة العمليات الأساسية للمؤسسة وليس الوظائف والمهام، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. فعملية التغيير تهدف إلى تجويد العمليات الأساسية وليس الوظائف الإدارية.
- ٢- إعادة التصميم الجذري:
- إعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور، أو من نقطة الصفر، وليس تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرية للوضع القائم، ولكن هي البدء من جديد.
- ٣- تحقيق تحسينات متميزة:
- تسعى عملية الهندرة لتقليل عمليات الإصلاح لأقل حدّ ممكن، وهذا يُساعد على تجنب الأعمال التي ليست لها قيمة مضافة. حيث أنها تعمل على ابتكار طرق جديدة ومتميزة.
- ٤- الطموح والثورة على القديم :
- تحاول عملية الهندرة التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى المرونة في العمل، من خلال تقليص عمل الرقابة و الإشراف وتفويض المسؤولية للعاملين للعمل في ضوء العملية التي تقع تحت مسؤوليتهم.
- ٥- كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة و الجامدة:
- باستخدام الهندرة لم تعد المنظمات في حاجة إلى الهياكل التنظيمية الهرمية، لأن العمليات تسند إلى فرق العمل التي تقوم بأداء المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلفة به، لذلك ينظم العمل على أساس العمليات الكاملة ويكون أفقياً لأنه ينجز من خلال فرق العمل التي تضم أفراد متكافئين، ذوى استقلالية وصلاحيات مفوضة لإتخاذ قرارات.
- ٦- الإستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات:

نظراً لاعتماد الهندرة على العمليات، فإن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً هاماً في عمليات الهندرة من خلال التخلّص من الأنماط الجامدة، لإنجاز الأعمال بسرعة وبدقة وشفافية، استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين على الحصول على الخدمات، العمل على التكامل والاندماج من خلال ربط الوحدات ببعضها.

الفصل الثاني :

سادساً) نمط القيادة بالكليات التكنولوجية المصرية

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار والأداء، لكن الباحث هنا يحاول التركيز على نمط القيادة العليا المنوطة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد السياسات والأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها. فهذا النمط من القيادة يعرف بالقيادة الاستراتيجية كما ذكرها الهواري. يعتبر الأسلوب المتبع للقيادة من مكونات الثقافة التنظيمية كما يعرفه ويترمان على أنه "الدليل الملموس لما تعتبره الإدارة مهم من خلال ما تبذله من وقت وجهد وانتباه وتستخدمه كنمط أو دليل سلوكي (Waterman 1982.pp69-73)" فما تقوله الإدارة ليس مهمًا ولكن ما تنتهجه الإدارة هو الأهم، فالأسلوب الإداري المتبع يُعتبر خلاصة الثقافة التنظيمية، لذلك يرتبط ارتباطاً مباشراً بالسياسات المتبعة ونجاح عمليات التطوير والتغيير التي تسعى الإدارة لتطبيقها في المنظمة. فأسلوب القيادة يحدّد قدرة الموظفين على الاندماج في عملية التطوير أو عدم الرضا عنها. وهذا ما يوافق رأى Argyris بأنّ عملية تمكين الموظفين من أهم العوامل المرتبطة بعملية التغيير (Argyris 1998,p98) مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة (Bernard, 1994.p.50). وتعرف أيضا بأنها مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فاعلة (حسن، ١٩٩٩.ص٢٠) فهذا النمط من القيادة هو المسؤول عن تشكيل الثقافة السائدة في المنظمة، لأنها تصيغ الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الكفاءة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقق حالة من التنسيق والتكامل بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول لتحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد(يونس، ٢٠٠٢.ص ٣١٣).

من خلال ما سبق يتضح أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا هامًا في تطوير أساليب واستراتيجيات العمل، وما يتبعها من أساليب إدارية لتطوير الأداء في المنظمة، كما أنها تسهم في تنمية الثقافة التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات العاملين ورضاهم، بما يؤثر على أدائهم الذي يرتبط بتحقيق الأهداف. وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها في رسم السياسات التي تعمل تعمل على إرضاء جميع الأطراف، حيث تسعى هذه القيادة لتحقيق التوازن بين الحاجات الخاصة والحاجت العامة.

١- نمط القيادة الإستراتيجية بالكليات التكنولوجية المصرية:

المقصود بالقيادة الاستراتيجية هنا القيادة المركزية المسؤولة عن اتخاذ القرارات طويلة الأجل التي تحدّد الأهداف الأساسية للكليات التكنولوجية، تلك القيادة المركزية التي تتولى مسؤولية تحديد السياسات والإجراءات التي تقوم القيادات التنفيذية (مديرو الكليات ومديرو المعاهد) بتنفيذها، وفقا لقانون الخدمة المدنية الذي يتعارض في كثير من الجوانب مع اللائحة التنفيذية للكليات التكنولوجية التي تمّ وضعها من قبل وحدة تطوير مشروعات التعليم العالي في عام ٢٠٠٣. فمن خلال ما سبق يتضح أن أسلوب القيادة في الكليات التكنولوجية يتبع نمط القيادة الاستراتيجية الإجرائية التي تقوم على تنفيذ إجراءات القانون بما يتوافق مع مصالح جميع الأطراف، وهذا يتضح من مؤشرات أداء القيادات في الكليات التكنولوجية. لذلك يتضح هنا أنه في كثير من الأحيان هناك فجوة بين الأهداف المعلنة وبين الأسلوب المتبع، فالكليات التكنولوجية المصرية قامت على أساس تطوير المعاهد الفنية فوق المتوسطة، لكن من خلال الممارسات المتبعة هناك فجوة بين الواقع والمأمول تتضح فيما يلي:

- ١- انعدام ثقة القيادات العليا في القيادات التنفيذية، وتركيز السلطة في القيادة العليا فقط.
- ٢- التركيز على القوانين واللوائح والتشريعات أكثر من التركيز على المتطلبات الحقيقية لتطوير الأداء المؤسسي.
- ٣- عدم الرغبة في التجديد والتغيير والتركيز على الاجراءات الروتينية من أجل الاستقرار.
- ٤- الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات وضعف مشاركة المستويات التنفيذية .
- ٥- عدم القدرة على اكتشاف المشكلات نتيجة للتركيز حول التفسيرات الذاتية والبعض عن الموضوعية.

الدراسة الميدانية :

أولا (أهداف الدراسة الميدانية : تهدف الدراسة الميدانية إلى

- ١- التعرف على نمط القيادة العليا للكليات التكنولوجية المصرية وعلاقته بأدائها.

ثانياً (عينة الدراسة وأدوات الدراسة :

قام الباحث بإعداد استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية المصرية والبالغ عددهم ٢٤٠ عضو هيئة تدريس بالكليات التكنولوجية الثمانية الموزعة على مستوى الجمهورية. اعتمدت الدراسة الحالية على استبيان حول طبيعة الأنماط القيادية، في الكليات التكنولوجية المصرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي استخدم الباحث برنامج spss لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية.

نمط القيادة العليا وعلاقته بالأداء :

م	العبارة	موافق	ك موافق لحد	غير موافق	المتوسط	الانحراف	النسبة	الترتيب
١	تشجع البيئة التنظيمية للكليات التكنولوجية العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	٠	٧٨	١٦٢	١.٣٣	٠.٤٦٩	٤٤.١٧	١
٢	تسعى الإدارة العليا نحو إكساب العاملين مهارة عالية في مجال العمل.	٠	٦٢	١٧٨	١.٢٦	٠.٤٣٩	٤١.٩٤	٢
٣	تهيئة ظروف العمل في ضوء قدرة العاملين على التعلم.	٠	٦٢	١٧٨	١.٢٦	٠.٤٣٩	٤١.٩٤	٢
٤	تراعي القيادات العليا الظروف الاقتصادية للعاملين.	٢	٥٢	١٨٦	١.٢٣	٠.٤٤٣	٤١.١١	٦
٥	تركز القيادات العليا على معرفة الأساليب الحديثة التي تحقق الأهداف بكفاءة.	٢	٥٤	١٨٤	١.٢٤	٠.٤٤٨	٤١.٣٩	٥
٦	تستوعب القيادات العليا اتجاهات العاملين قبل البدء في إنجاز العمل.	٢	٥٥	١٨٣	١.٢٥	٠.٤٥	٤١.٥٣	٤
٧	تستوعب القيادات العليا ثقافة	٢	٥٠	١٨٨	١.٢٣	٠.٤٣٨	٤٠.٨٣	

م	العبارة	موافق	موافق لحد	غير موافق	المتوسط	الانحراف	النسبة	الترتيب
٧	التغيير الجذري للعمليات الإدارية.							
٨	تعتمد القيادات العليا في التخطيط الاستراتيجي على نظم المعلومات الحديثة.	١٠	٦٢	١٦٨	١.٣٤	٠.٥٥٦	٤٤.١٧	١
9	تعتبر القيادات العليا داعمة لعملية التغيير.	٨	٤٨	١٨٤	١.٢٧	٠.٥١٣	٤٢.٢٢	٣
10	تركز القيادات على استخدام فرق العمل بدلاً من الاعتماد على الهياكل الهرمية لإنجاز الأعمال.	٤	٥٠	١٨٦	١.٢٤	٠.٤٦٦	٤١.٣٩	٥
	نمط القيادة وعلاقته بالأداء	٣٨	٥٧٣	١٧٩٧	١.٢٦	٠.٤٥	٤١.٨٥	

من خلال النتائج الموضحة بالجدول يتضح لنا أن أفراد الدراسة غير موافقين على أن القيادات العليا بالكليات التكنولوجية المصرية لديهم القدرة على فهم وإدراك العمليات الإدارية بمتوسط (١.٢٦) وبنسبة ٤١.٨٥% . فالنتائج الموضحة بالجدول تشير إلى أفراد العينة غير موافقين على قدرة القيادات العليا على الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير، وجميع الاستجابات كانت لصالح غير موافق، وهذا يدل على أن نمط القيادة في الكليات التكنولوجية المصرية يسير في الاتجاه التقليدي.

التصور المقترح لتطوير أداء القيادات العليا بالكليات التكنولوجية المصرية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات.

(١) أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى ضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتحسين أداء القيادات العليا المنوطة باتخاذ القرارات وتحديد السياسات التي تؤثر على المنظومة ككل من خلال :

- ١- وضع خطة استراتيجية تتضمن الأهداف الاستراتيجية للكليات التكنولوجية وتوضح استراتيجيات تنفيذ العمل على مستوى الوحدات التنفيذية.
- ٢- تقليل الهياكل التنظيمية الهرمية والتركيز على فرق العمل.
- ٣- التكامل بين المركزية واللامركزية من خلال وضع خرائط تدفق توضح آليات تنفيذ الخطة وتفويض الوحدات اللامركزية للقيام بالمهام الرئيسية من خلال الرقابة الذاتية لفرق العمل.
- ٤- تفعيل تكنولوجيا المعلومات لتعزيز مرونة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
(٢) الركائز الأساسية للتصور المقترح:
 - ١- إعادة التفكير في السياسات والتشريعات الخاصة بالكليات التكنولوجية المصرية.
 - ٢- تفعيل اللامركزية.
 - ٣- التركيز على العمليات بدلاً من الوظائف.
 - ٤- تقليل حجم الهياكل الإدارية.
 - ٥- تفعيل التكامل والتنسيق بين نظم التعليم والتدريب بجميع أنواعه ومراحله ومستوياته.آليات تنفيذ التصور المقترح :

أولاً (التخطيط :

- ١- التخطيط الجيد ذو الأهداف الواضحة والنتائج القابلة للقياس.
فعملية التخطيط فى عملية إعادة هندسة العمليات تقوم على وضع خطط استراتيجية تقوم على تحديد اصحاب المصالح، والمسح البيئى للبيئة الداخلية والخارجية، تحليل الفجوة، وضع بدائل استراتيجية، من خلال:
 - ١- وضع الحلول المناسبة وتصميمها على أسس علمية وعملية.
 - ب - التحليل القائم على الدراسات العلمية والمعايير المنطقية.تخضع كل عملية من عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مجموعة من المعايير المعتمدة على تصميم البرامج التى تقوم بوضع تصور لتدفق العمليات، من حيث نقطة البدء والتدفق والتأخير والعلاقات الفرعية للعمليات. لذلك يجب أن تتم عملية التخطيط وفقاً لدراسات علمية دقيقة وأن تقوم على تصميم نموذج يعمل على :
 - الربط بين الخطط الفرعية بحيث تعطى صورة متكاملة للخطط .
 - مرونة التخطيط بحيث يستطيع فريق إعادة الهندسة إتخاذ القرار فى الوقت الصحيح.

- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- تعتبر الإدارة العليا وفقا لهذا النموذج مشاركا في عملية التخطيط وليس موجها أو مراقبا، حيث
- ج- صياغة جديدة واعية للسياسات والاجراءات وخرائط تدفق الأعمال:
- من أهم ما يميز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، اعتماد هذه العملية على خطوات مدروسة لكل عملية، فكل عملية من العمليات تسير وفق نموذج محدد، لذلك لا يوجد هناك مجال لتضارب القوانين والسياسات وطبيعة العمل مثل ما يحدث الآن في الكليات التكنولوجية المصرية، فنجد هناك بعض السياسات لا تتوافق مع طبيعة العمل، لأن هذه السياسات وضعت بعيداً عن طبيعة المشكلات التي تواجه هذه الكليات. في عملية الهندرة نضع نموذجاً للعمليات، ثم بعد ذلك نبحث عن المشكلات التي يمكن تطبيق هذا النموذج لحلها.

٢ (التنظيم :

تعتبر عملية التنظيم من الوظائف الأساسية للإدارة، لأنها تقوم بتحديد المهام الرئيسية للمنظمة، ومن الذى يقوم بهذه المهام، وكيف تقسم هذه المهام، ومن أين تتخذ القرارات. فعملية التنظيم تساعد فى تصميم الهيكل التنظيمى الذى يمكن المنظمة من أداء أدوارها بفاعلية كوحدة واحدة. فإعادة هندسة العمليات فى الكليات التكنولوجية المصرية تعمل على تقليص الهياكل الإدارية التى تؤدى نفس الأدوار وتعمل على التركيز على الوظائف ذات القيمة المضافة من خلال تفويض السلطة للإدارة التنفيذية للكليات التكنولوجية المصرية متمثلة فى الإدارة اللامركزية للكليات التكنولوجية المصرية لتنفيذ جميع المهام الإدارية التى تقوم بها الإدارة المركزية وفى هذه الحالة يمكن هندرة العمليات الإدارية فى الكليات التكنولوجية بالشكل الآتى :

الإدارة الاستراتيجية للكليات التكنولوجية المصرية
ويمثلها المجلس الأعلى للكليات التكنولوجية .

تفويض السلطة للوحدات
اللامركزية بالكليات
التكنولوجية للتنفيذ العمليات
الإدارية
(تفعيل تكنولوجيا المعلومات
لدعم عملية الاتصال الرأسي
والأفقية

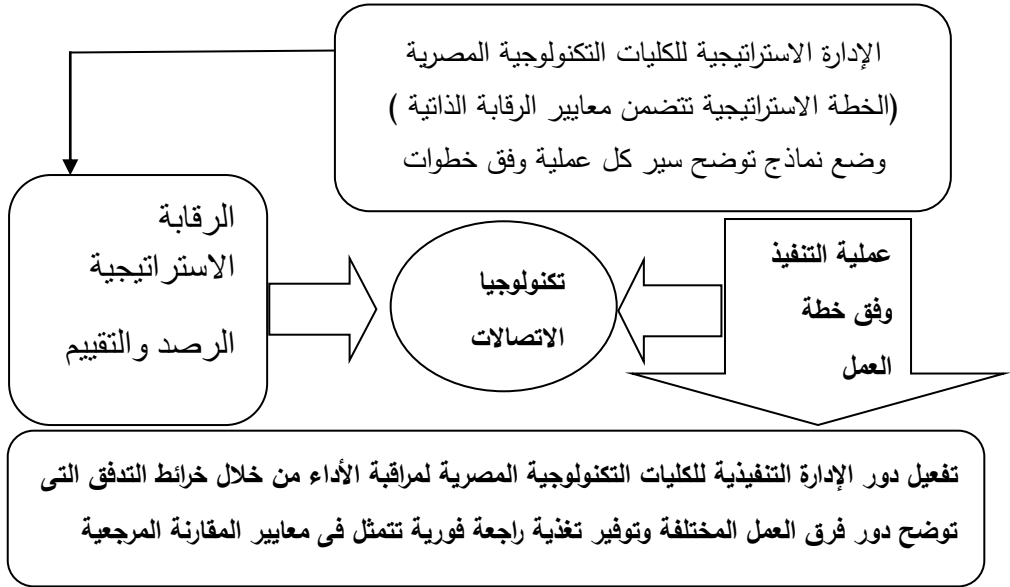
تفعيل دور الإدارة اللامركزية للكليات التكنولوجية للقيام بأدوارها الإدارية بنوع من الاستقلالية ، لأن كل كلية تكنولوجية تتوفر لديها هيكل إدارى كامل يستطيع القيام بكافة المهام الإدارية التى تقوم بها الوحدات المركزية.

شكل رقم (١) يوضح تقليص الوظائف الإدارية المتكررة .

٣ (الرقابة والتوجيه:

فى النظم الإدارية التقليدية، تتعدد مستويات الرقابة وفقا لتعدد المستويات الإدارية الهرمية ، لكن عملية إعادة هندسة العمليات تقوم على توفير نظام الرقابة المباشرة، التى يعتبر جزء أساسى من الخطة الاستراتيجية، حيث تعتمد عملية إعادة على عمل خرائط تدفق توضح سير العمليات الإدارية وتوفير نظم الرقابة الذاتية التى تساعد على التغلب على المشكلات حين حدوثها وتمكن فريق العمل من التطور الذاتى فى التعرف على تقدم سير العمل. فعلمية إعادة هندسة العمليات تتخلى عن عملية التوجيه التقليدية التى تجعل المدير مراقبا للعمل، بينما عملية إعادة هندسة العمليات توفر نوعا من التغذية الراجعة التى تجعل المدير مشاركا فى العمل وليس مراقبا أو متابعاً، كما تساعد فريق العمل على تصحيح الأخطاء وقت حدوثها. وهذا يمكن تحقيقه من خلال:

- دمج معايير الرقابة داخل خطة التنفيذ. (الرقابة القبليّة)، توفير نماذج تدفق العمل للمقارنة بين الأداء والمعايير. (الرقابة المتلازمة)، توفير نوع من التغذية الراجعة لتصحيح الأخطاء وقت حدوثها.



شكل رقم (٢) يوضح عملية الرقابة في مدخل إعادة هندسة العمليات

٤) الإتصال :

تعتبر التكنولوجيا جزءاً أساسياً في عملية الهندرة، حيث تساعد التكنولوجيا من خلال بعض البرامج على تحديد العمليات الأساسية والفرعية، كما تقوم على عمل النماذج التي تساعد في رسم خرائط التدفق الخاصة بالعمليات، كما تعمل التكنولوجيا على ربط الوحدات ببعضها، بالإضافة لتوفير نظم المعلومات الإدارية التي تساعد في تحليل المشكلة واتخاذ القرار السليم، كما تساعد في تسهيل عملية الاتصال كأحد مكونات عملية التوجيه الإداري.

في عملية الهندرة تعتمد المنظمات على قنوات الاتصال الرأسيّة والأفقية، حيث يتم التركيز على العمليات الإدارية التي تتطلب نوعاً من التفويض على مستوى تنفيذ العمليات المختلفة، لذلك يتحقق نوع من اللامركزية التي تتيح عملية اتصال أفقى أكثر من الاتصال الرأسي الذي يؤدي إلى نوع من عدم المرونة وتضييع الوقت في الإجراءات الروتينية المعتادة.

يعتبر الاتصال من أهم أدوات عملية قيادة إعادة هندسة العمليات، نظرًا للتركيز على العمليات السريعة وذات القيمة المضافة. فعملية الاتصال في إعادة هندسة العمليات تمثل حافز قوى لفريق العمل، خاصة وأن فرق العمل المختلفة لديها صلاحيات متنوعة تمكنها من تحقيق التعلم الذاتي والرقابة الفورية، بدلا من الاتصال الرأسي مع القيادة العليا الذي يستغرق وقتا طويلا. فتكنولوجيا الاتصال تساعد على الآتى:

- ١- المعاونة فى التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة والتمكين من المرونة .
 - ٢- المعاونة فى توحيد وتكامل ودمج أجزاء العمل لتصبح عمليات مترابطة.
 - ٣- المعاونة فى وجود حلول مبتكرة للمشكلات القائمة.
- التوصيات :

- ١- ضرورة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتطوير أداء القيادات العليا من خلال :
- التخطيط الاستراتيجى القائم على التحليل البيئى والدراسات العلمية ووضع الخطط البديلة وتوفير المرونة لتواكب التطورات الحديثة.
- التركيز على فرق العمل والهيكل الأفقية بدلا من الهيكل الهرمية المتعددة .
- التركيز على العمليات الإدارية ذات القيمة المضافة.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات ودعم عملية الاتصال الالكترونى بين المستويات الإدارية المختلفة.
- دعم اللامركزية وتفويض المستويات التنفيذية للقيام بمهامها من أجل تحقيق سرعة دورة العمليات الإدارية.
- دعم الثقافة التنظيمية التى تدعو للابتكار والتجديد بدلا من الاعتماد على النظم البيروقراطية.

المراجع :

أولاً) المراجع العربية:

الألفي، هاني رزق عبد الجواد(٢٠١٢): رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية بالإفادة من خبرة بعض الجامعات الأمريكية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد التاسع عشر، عدد ٨٠ ، سبتمبر .

الجمالي، وليد غانم مالك عسر(٢٠١٤): هندرة المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي في وزارة التربية بالعراق، رسالة ماجستير، قسم الإدارة المدرسية، كلية التربية ، جامعة حلوان، .

السيد، عمرو محمود (٢٠١٣): الأنماط القيادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات التكنولوجية بجنوب الوادي، بحث غير منشور مقدم للمؤتمر العلمي الأول للكليات التكنولوجية المصرية، جامعة القاهرة ١٣- ١٤ مايو .

الطراونة، سليمان محمد ، أيمن صبح ، ومشهور محمد (2015): درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم بعمان .

خان، أحلام(٢٠١٢): "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الثاني ، جامعة بسكرة.

زايد، سالم(٢٠٠٩): أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدولة الامارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة الشئون الاجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، العدد ٢٦ .

شاهين، ماجد(٢٠١٥) : فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية. رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة.

عبد المعطى، يوسف(٢٠٠٢): نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة الهندسة العمليات في التعليم الجامعي ، مجلة التربية، مصر المجلد ٥ العدد ٦ .

حسن، سلامة عبد العظيم: إعادة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية، (الاسكندرية : الدار الجامعية)

طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقيادة. دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية. (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ٢٠٠٢ .

هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس(١٩٩٥) : "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع" .

ثانيا) المراجع الأجنبية:

Ahmad, Hartini Francis, Arthur Zairi, Mohamed((2007)): Business process reengineering: critical success factors in higher education Business Process Management Journal. Bradford: . Vol. 13, Iss. 3.

Abdous ,Mohammed. (2011).: Towards a framework for Business Process Re-engineering in Higher Education ,Journal of Higher Education Policy and Management.vol.33 .No.4.

Argris Chris, (1990): Overcoming Organizational defences .(Boson: Allyand Bacon).

Bernard Bass and Brucel J Avolio(1994): Transformational Leadership and Organizational Culture.INT'L of pub ADMIn, vol.17,No.3.

G.W Fairholm (1995): Leadership Values: , A values philosophy Model. International Journal of value- based management.No.865.

Waterman, R. H. (1982) :The Seven elements of strategic fit. The Journal of Business Strategy, 2(3).

Hammer, M. and Champy, J(1993.): 'Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution',Harper Business, New York, NY, availabe at <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/PUB3009.pdf> - on 12/2/2015. At .