



إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتأثيرها على كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على الإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية

إعداد

عبدالفتاح محمد حامد غنيمي

باحث ماجستير إدارة

كلية التجارة جامعة الزقازيق

meromore83@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الثالث يوليه 2024

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث

تتبنى أغلب دول العالم المتقدم والنامى فى الاونة الأخيرة أفكار وإستراتيجيات جديدة فى الإدارة وذلك لقناعتها بوجود العديد من أوجه القصور التي يعاني منها الجهاز الإداري للدولة بصفه عامه والإدارة التعليمية خاصه والتي تظهر في زياده الوقت المستغرق في الحصول علي الخدمات بشكل كبير ، زيادة أعداد العاملين في الإدارة أكبر من اللازم بشكل يساهم في تعطيل العمل وعدم تفعيل تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإتصالات الحديثة لسهولة وإنسياب المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات ، ويعتبر مفهوم إعادة هيكلة العمليات الإدارية أحد المفاهيم الحديثة فى الإدارة وعلى ذلك يستهدف الباحث دراسة العلاقة بين إعادة هيكلة العمليات الإدارية وبين كفاءة الأداء. ولذا هدفت هذه الدراسة الى تناول وتحليل مجموعة النواتج المتوقعة لتطبيق وتبنى هذه الإستراتيجية من خلال دراسة العلاقة بين مدى توافر أبعاد إعادة هيكلة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، التطوير فى الهيكل التنظيمى، تطوير القوى العاملة ، توافر التطوير التكنولوجى) وتأثيرها على كفاءة أداء العاملين بعدد من الإدارات التعليمية فى مصر، وتم تطوير عدد من الفروض وإعداد قائمة إستقصاء لجميع البيانات الأولية، وتم تحليل البيانات التي تم تجميعها من عينة قوامها 400 مفردة من الموظفين بطريقة ميسرة تحكمية، وتم إختبار الفروض من خلال تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد، وأظهرت النتائج قبول عدد من فروض الدراسة ، مما يشجع القائمين على دراسة الإستراتيجيات الحديثة فى الإدارة وخاصة الإدارات التعليمية فى مصر على تطبيق وتبنى هذه الإستراتيجية، وتم عرض عدد من الدلالات العلمية والعملية وتقديم التوصيات.

الكلمات الدالة: إعادة هيكلة العمليات الإدارية، دعم الإدارة العليا، التطوير فى الهيكل التنظيمى، تطوير القوى العاملة ، كفاءة الأداء ، أداء الأدارة، كفاءة ، جودة ، وقت ، رضا المستفيدين.

1- التمهيد :-

يجتاز العالم مرحلة إنتقالية بالغة الأهمية وسط تحولات دولية وسياسية واقتصادية انعكست علي نواحي الحياة في المجتمعات المختلفة تتمثل في التطور التكنولوجي لوسائل الاتصالات والانترنت ، ونظراً لتلك التحولات تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلي إحداث تغييرات جوهرية في الإدارة، وتحديث بيئة العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ، ومواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة ، وزيادة قدرتها علي المنافسة والبقاء ، فالتغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلي إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية .(الحسيني،2012)

ومع بداية القرن الواحد والعشرين شهدت المنظمات الخدمية تحولات جذرية في معطيات المنظومة الإدارية لكي تستعد من خلالها لما يحمله من تحديات تكنولوجية والتي جعلت العالم قرية صغيرة يتنافس فيها جميع العاملين على إستقطاب وتحقيق الرضا للمستهلكين في المقام الأول، ولهذا كان من الضروري التفكير في إعادة تهيئة تلك المنظمات لأوضاعها الداخلية ومواردها البشرية والمادية لتحقيق عملية التنمية الشاملة بها (عبدالمقصود،2002).

تسعي المنظمات الإدارية إلي تحسين نتائج أعمالها بصورة جذرية بهدف الاستحواذ على عقول وقلوب العملاء، فلم يعد هناك شئ بسيط ولا مستقر، كما أن بيئة العمل تتقلب بشكل سريع وجذري أمام أعين الجميع، فالهياكل التنظيمية وخطط التعويضات والصيغ الهرمية والتنظيم الرأسي وكل الأساليب الإدارية المبنية على القيادة والسيطرة لم تعد فعالة وكل شئ ينبغي أن يتغير (هامر، مايكل وجيمس شامبي،1995).

ولذا ظهر مفهوم إعادة هيكلة العمليات الإدارية الذي يستخدم كعملية منهجية مخططة لتطوير الجوانب الهيكلية والبشرية والمالية والتشريعية للمنظمة، وزيادة المرونة وتحسين مستوى الأداء التنظيمي بما يؤدي الى زيادة كلا من مستويات الكفاءة الإدارية والفعالية التنظيمية، في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، كما يعتبر هذا المفهوم ضمن المفاهيم التطويرية نظراً لإستخدام التقنية في التنفيذ والدعوة إلى التغيير ومخاطبة وإستشراق المستقبل لتحقيق نقلات نوعية في الأداء (المطيران،2011)

وبالرغم من اقتناع معظم دول العالم المتقدم والنامى بوجود العديد من أوجه القصور التي يعاني منها الجهاز الادراي للدولة بصفه عامه والإدارة التعليمية خاصه والتي تظهر في زياده الوقت المستغرق في الحصول علي الخدمات بشكل كبير ، زيادة اعداد العاملين في الإدارة اكبر من

الازم بشكل يساهم في تعطيل العمل وعدم تفعيل تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة لسهولة وانسياب المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات ، من هنا يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في النهوض برسالتها علي مدي نجاح جهازها الإداري ومدي قدرته علي تهيئة المناخ لأداء الوظائف المختلفة بطريقة جادة وبناءة لما لها عظيم الأثر علي المستفيد الأول وهو الطالب ، ويعتبر مفهوم إعادة هيكلة العمليات الإدارية أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة وعلى ذلك يستهدف الباحث دراسة العلاقة بين إعادة هيكلة العمليات الإدارية وبين كفاءة الأداء.

2- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة :-

تعد إعادة هيكلة العمليات من الوسائل التي تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة ورفع أسهمها مع استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يحتاجه المستفيدين.

أ- الدراسة الاستطلاعية:

لقد قام الباحث بمسح استطلاعي لمجتمع الدراسة عن طريقه اجراء المقابلات مع المسؤولين عن تقدم الخدمات، والمواطنين طالبي تلك الخدمات والمعلمين المتعاملين مع الإدارة التعليمية. وملاحظة أساليب وأماكن العمل وقد اتضح للباحث وجود مجموعة من المؤشرات التي تعكس القصور في مستوي اداء الخدمات المقدمه للمواطنين وبخاصه استخراج بيان النجاح للطالب وخدمة مراجعة واستلام كشوف المرتبات من المدراس ومن أهم المؤشرات والمظاهر ما يلي :

- 1- الانتظار مدة تصل الى أسبوع لإستخراج بيان نجاح طالب.
- 2- تعقد الاجراءات فى استخراج البيانات رغم حصول الطالب على نتيجته من المدرسة.
- 3- عدم العمل على أجهزة الكمبيوتر مما يطيل الوقت المستغرق فى مراجعة كشوف المرتبات.
- 4- يتم مراجعة كشف المرتبات فى أقسام الماхийات والحسابات والشطب والمراجعة ومع ذلك يوجد أخطاء من إدخال البيانات نتيجة الإعتماد على العنصر البشرى فقط.
- 5- عدم الأهتمام بتخطيط الموارد البشرية ويتضح ذلك من نقص أعداد الإداريين فى المدراس مع تزايد عددهم فى الإدارات والتوجيهات الفنيه وكذلك إسناد العمل الإداري فى الإدارات الي الموظفين من حملة الشهادة تحت المتوسط.

6- عدم وجود قواعد بيانات لإدارة ملفات شئون العاملين ومطالبة المعلمين والعاملين بالاحتفاظ بنسخ من ملفهم الوظيفي حتى بلوغ سن المعاش، ومطالبة العاملين بتقديم أوراق تعينهم وقرارات القيام بالعمل لكل درجة وظيفية على الرغم من وجود ذلك في الملف السابق تقديمه.

7- لا يوجد لدي شئون العاملين بالإدارة بطاقات لتوصيف الوظائف على الرغم من وجودها من مديرية التنظيم والإدارة بالشرقيه مما لا يساعد على معرفة الاختصاصات والمسؤوليات لكل وظيفة داخل الإدارة.

8- نقص الإمكانيات المالية المخصصة للإدارة التعليمية والعمل على ميكنه الاقسام الموجودة بالرغم من وجود عدد كبير من الحاسبات الألية فى المدارس والغير مستغلة الاستغلال الأمثل.

9- عدم وجود دمج بين الاقسام المتشابهه مثل (الماهيات والشطب والحسابات).

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مجموعة من النقاط، وهي:

التعرف على مدى توافر أبعاد إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتأثيرها على كفاءة الأداء من خلال مجموعة الأهداف الفرعية:

- أ- التعرف على مدى توافر دعم الادارة العليا وتأثيرها على كفاءة الأداء.
- ب- التعرف على مدى توافر التطوير فى الهيكل التنظيمى وتأثيرها على كفاءة الأداء.
- ت- التعرف على مدى توافر تطوير القوى العاملة وتأثيرها على كفاءة الأداء.
- ث- التعرف على مدى توافر التطوير التكنولوجى وتأثيرها على كفاءة الأداء.
- أ- بعض البيانات الثانوية المستخرجة من سجلات الإدارة التعليمية⁽¹⁾:
 - يبلغ عدد موظفى الإدارة التعليمية أكثر من 900 موظف تقريبا.
 - يبلغ معدل الغياب الفعلى يوميا أكثر من 25%.
 - عدد ساعات العمل الفعلى لا تتجاوز 3 ساعات يوميا لنسبة 90% من العاملين.
 - يتردد على الإدارة أكثر من 500 موظف من موظفى المدارس لمراجعة كشف المرتبات وعمل التسويات المالية.
 - كما أن نسبة إعادة عمل كشف مرتبات آخر أو تصحيحه بنسبة 25%.
 - بلغ نسبة الشكاوى المقدمة لأخطاء المرتبات عدد 95 شكوى.

- زيادة معدل طلبات بيان النجاح بنسبة 200% عن العام السابق.
 - بلغ عدد شكاوى تأخير إستخراج بيان النجاح 50% من أولياء الأمور.
- وفيما يلي أهم الأسئلة التي تم تغطيتها في الدراسة الاستطلاعية وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1-1):

جدول رقم (1-1) : الأسئلة الخاصة بالدراسة الأستطلاعية.

الأسئلة الموجهة للمديرين	الاسئلة الموجهة للمواطنين والمتعاملين مع الإدارة
كيف تقوم الإدارة العليا فى توسيع نطاق المتابعة لتسهيل عملياتها الادارية؟	ماهو رأى المواطنين فى جودة الخدمات المقدمة من الإدارة التعليمية؟
كيف تقوم الإدارة العليا بتبسيط الاجراءات لتسهيل العمل؟	ما الصعوبات التي تواجهك اثناء استخراج الوثائق المختلفة، وما الوقت المستغرق؟
كيف تهتم الإدارة بالاتصالات غير الرسمية بما يساهم فى رفع كفاءة الأداء.	هل تجد صعوبة فى التعامل مع موظفى الإدارة وكذلك بالنظام المتبع؟
إلى أى مدى تمتلك الإدارة كوادر ذات كفاءات مؤهلة لقيادة فريق إعادة الهيكلة.	ما مدى رضائك عن الخدمات المقدمة من شئون الطلبة والامتحانات؟
إلى أى مدى تستخدم الإدارة برمجيات جديدة ومتطورة تساعد فى تسهيل أعمالها.	إلى أى مدى يلتزم العاملين بإنجاز الخدمات بالوقت المحدد.

ويتضح من الجدول السابق بعض النتائج يمكن توضيحها على النحو التالي:

- 1- يوجد قناعة لدى مديري الإدارة التعليمية فى تغيير نظام العمل المتبع وميكنة أقسام كثيرة منها الماهيات والحسابات وشئون الطلبة وذلك بنسبة 75%.
- 2- لا يوجد قناعة فى تحويل الإدارة من المركزية الى اللامركزية وتفعيل قسم القطاع التعليمية وذلك بنسبة 60%.
- 3- عدم رضا الإدارة والموظفين بنظام العمل اليدوى والروتين المتبع فى الملفات وشئون العاملين والتحول إلى النظام الإلكتروني بنسبة 75%.
- 4- عدم رضا المواطنين عن جودة الخدمة المقدمة من الإدارة وذلك لطول فترة استخراج الوثائق رغم وجودها فى المدارس وذلك بنسبة 80%.
- 5- يوجد تزايد فى عدد المواطنين راغبي الخدمات المقدمة من شئون الطلبة يوميا مما يستدعى العمل على تجويد الخدمات.

السؤال الرئيسى: ماهى العلاقة بين إعادة هيكلة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء للإدارة التعليمية؟

وينبثق منه التساؤلات الآتية:-

1. إلى أى مدى يؤثر دعم الإدارة العليا على كفاءة الأداء.
2. إلى أى مدى يؤثر التطوير فى الهيكل التنظيمى على كفاءة الأداء.
3. إلى أى مدى يؤثر تطوير القوى العاملة على كفاءة الأداء.
4. إلى أى مدى يؤثر التطوير التكنولوجى على كفاءة الأداء.

3- الخلفية النظرية وتطوير الفروض:

- مفهوم إعادة الهيكلة:

مفهوم إعادة الهيكلة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، والتي ظهرت الحاجة إلى أهميتها في عصر العولمة، وأصبح معها مفهوم إعادة هيكلة العمليات الإدارية هو التحدي الكبير أمام الإدارات، حيث إن تقسيم العمل الفني وتنظيمه داخل الإدارة لا يعادله أمر آخر في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل داخل الإدارة، فمن المؤكد أن سوء التنظيم والتنسيق بين الوظائف المختلفة سوف يؤدي إلى ارتباك في سير العملية الإدارية، ولن ينعكس ذلك كله في النهاية إلا على ضياع حقوق المستفيدين (عطية،2019).

وتعتبر المهمة الأولى لإعادة الهيكلة والعمل على تحقيق إستقرار الأوضاع، وتوفير متطلبات البيئة التنافسية، واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى، ويتوقف النجاح حينئذ ليس فقط على درجة تحقيقها للأهداف وإنما أيضاً وبالدرجة الأولى علي حسن اختيار الأهداف ذاتها، وبناء على ذلك فإن تحديد الأهداف لإعادة الهيكلة يتطلب المواءمة والتوافق مع ما تحتاج إليه البيئة (حسن،2011).

كما أن إعادة الهيكلة تغيير متعمد وكبير وجذري في التنظيم وعمليات الإدارات بهدف خفض التكاليف، ورفع مستوى العمل مصحوبة عادة بتغييرات في الوظائف والأدوار، وأيضاً يقوم المسئول بدمج قسمين أو الغاء بعض الأقسام (john C,2014)

وقد عرف إعادة الهيكلة بأنه عملية تجديد البناء الحالي للمنظمات على أسس جديدة تحقق تطوراً ونتائج أفضل وأداء أعلى (الشال،1994) وتعني أيضاً عملية الهدم وعملية إعادة التصميم المبتكرة وإعادة التفكير الجذري والبدء في التفكير من الجذور وعدم الاكتفاء بالنظرة السطحية، لذا فهي التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة لأداء العمل وهذه الخطوة تعني القيام بعملية هدم مبتكرة تتم من خلال عملية إعادة ترتيب المهام التي تضيف قيمة ضمن عملية جديدة أكثر كفاءة، وتشمل إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وأساليب أداء العمل.

وتتضمن إعادة الهيكلة تغيير طريقة العمل وهيكلها لتكون أكثر فاعلية وربحية، وهذا التغيير يشمل الهيكلة المالية والقانونية، والسلم الإداري والصلاحيات والسياسة الإدارية وكيفية تطويرها لتكون أكثر استقلالية وتحملا للمساءلة والمحاسبة عما تقدمه من خدمات أساسية أو مساندة وعدم التأثير على ميزانيات الإدارات في فترة التغيير (الرئيس، 2011).

وإعادة الهيكلة هي " مجموعة من التدابير المهمة المنفصلة التي اتخذت من أجل تعزيز القدرة التنافسية للإدارة وبالتالي زيادة قيمتها"، ويشمل عموماً مجموعة من الإجراءات من تخفيض التكاليف، وإدارة الموارد البشرية (p815,2014, deepika dhingra and nishi aggarwal) في ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث إعادة الهيكلة على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والخطط التي تضعها الإدارة لتحسين كفاءة الأداء من خلال إحداث تغييرات بقواعد جديدة للعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وعلى الهيكل التنظيمي للنظام التعليمي لكي يحاكي التقدم التكنولوجي والحضاري في المجتمع.

مما سبق يتبين أن مدخل إعادة الهيكلة يركز على أربعة عناصر رئيسية هي:

1- أساسي (Fundamental): بمعنى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، والتي باتت لا تواكب الزمن الحالي، وغالباً ما تؤدي إلى وجود أخطاء في طريقة أداء العمل، وبالتالي يتم تجاهل الوضع القائم والتركيز على ما يجب أن يكون (المالكي، 2003)

٢- جذري (Radical): حيث تتضمن إعادة الهيكلة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهوما يميزها عن غيرها من المداخل الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته، كما أن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بحيث يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المكتبة. (الدجنى، 2013)

٣- فائق (Dramatic): وذلك لأن إعادة الهيكلة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، كما أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نفس القوالب القديمة تماماً، واستبدالها بالجديدة المبتكرة (حنون، 2010).

4- العمليات (Processes): تركز إعادة الهيكلة على تحليل وإعادة العمليات، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات نفسها هي محور التركيز والبحث

التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج عددا من المدخلات أو واحدة، لإخراج مخرجات معينة.

نلاحظ مما سبق عرضه أن مفهوم إعادة الهيكلة تم الأهتمام به كمدخل تطوير وتحسين الأداء في المكتبات المدرسية والتعليم وما تبع ذلك من عملية التغيير الجذري واسعة النطاق للهيكل، وأحدثت إعادة الهيكلة ثورة حقيقية في عالم الإدارة المعاصر بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المدارس في عالم اليوم.

مقارنة بين إعادة هندسة العمليات وإعادة هيكلة العمليات وإدارة الجودة الشاملة:-

تركز إعادة الهندسة على الأساسيات ويكون التغيير جذري ومحور الأهتمام عمليات التشغيل وتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة. بينما تركز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة بالمنظمة كما أن مجال التغيير ينصب على التنظيم ككل ويكون اتجاه التغيير وظيفي وتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية. وتركز إدارة الجودة الشاملة على القيادة والتشغيل للمؤسسة ككل كما يعتمد أساسا على مشاركة جميع العاملين وانماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء وكذا مشاركة الموردين من أجل التحسين المستمر للجودة وفيما يلي جدول يوضح أوجه الأختلاف بين كل إتجاه.

جدول (1-2): أوجه المقارنة بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهيكلة Restructuring	إعادة الهندسة Reengineering	أبعاد المقارنة
حاجات ورغبة المستهلكين	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	جوهرية وأساسية	مجالات البحث
من أسفل إلى أعلى	التنظيم	جذرية	مجالات التغيير
العمليات	المجالات الوظيفية	العمليات	التوجه الرئيسي
تدريجي	تدريجي	مفاجئ	نوعية التحسين

المصدر: عبدالله أمين جماعة "إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية" (جامعة بنها: 2004) ص 282

يتضح من الجدول السابق الاتجاهات المختلفة وكذلك أهتمام كل مفهوم والعمليات المستهدفة لكل توجه.

- **مفهوم كفاءة الأداء:** يرتبط مفهوم الكفاءة بالاستخدام الامثل للموارد فى المنظمات وتشير الكفاءة الى الطريقة الاقتصادية التى يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف، وعادة ما يعبر عنها من خلال النسب بين المدخلات والمخرجات.

أولاً - المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية أو الابداعية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع فى الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

ثانياً- جودة العمل: تتمثل فى مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذى يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل، يعكس الأهتمام بالجودة دافعة داخلية للتخفيف من حالة الغموض فى البيئة المحيطة ويمكن إطلاق أسماء أخرى على الجودة فى العمل مثل (المراقبة الأهتمام بالوضوح - الرغبة فى التخفيف من حالة الغموض) ويمكن التعبير عن الجودة والأهتمام بمايلي (الشجيري، 2016).

1- مراقبة العمل أو المعلومات وإختيارها.

2. الإصرار على وضوح الأداء والمهام.

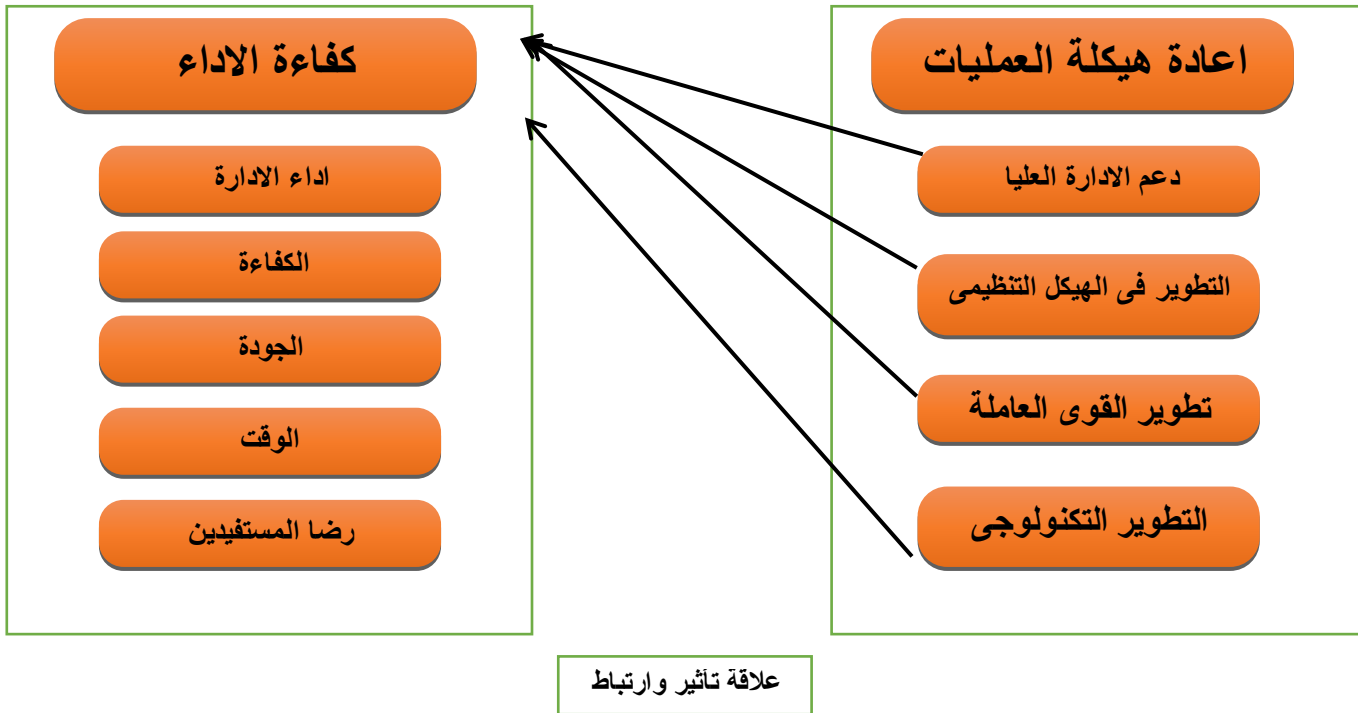
3. وضع نظم المعلومات وصيانتها.

ثالثاً - كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذى يستطيع الموظف إنجازه فى الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز، وتعتبر دراسة كمية العمل من وسائل تسهيل الأعمال، فهى تزود المحلل الإداري بالدليل على كيفية التوزيع، وهذا ما يساعد على إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين بشكل عادل ومناسب.

- **تطوير الفروض:**

أوضحت العديد من الدراسات إلى ضرورة وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة لإعادة الهيكلة والفرق التي سوف تقوم بها(هالة إبراهيم مهدى محبوب ، " أثر إعادة الهيكلة على تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء لتعظيم الربحية فى الشركات الصناعية (دراسة ميدانية) "، 2011) ، تحديد طبيعة الاتصال بين الأفراد داخل الهيكل التنظيمي (يوسف عبدالله المطيران : " حدود تطبيق استراتيجيات إعادة الهيكلة لتحسين مستوى الأداء فى الأجهزة الحكومية (دراسة تطبيقية) ، (2011)، تقييم الأداء للعاملين داخل الهيكل التنظيمي، وضع تصور مقترح لممارسة العمليات الإدارية باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة (ماجد محمد حمدى بطشه : " إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء فى المنظمات التعاونية الزراعية (دراسة تطبيقية) ، 2011) ، التعرف إلى معوقات استخدام أسلوب إعادة الهيكلة الإدارية، التوصل إلى وضع مشروع مقترح لإعادة هيكلة

العمليات الإدارية (بسمة عبدالبدیع محمد إبراهيم : دراسة تحليلية لإعادة هيكلة شركات التأمين المصرية بالتطبيق على شركة مصر القابضة للتأمين، 2019).
بعد استعراض متغيرات الدراسة، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، تمكن الباحث من صياغة نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:



شكل رقم (1-1) : نموذج مقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

المصدر : من اعداد الباحث

فى ضوء أهداف الدراسة، يمكن تحديد فروض الدراسة فيما يلى:

1 - الفرض الرئيسى الأول :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إعادة هيكلة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا ، التطوير فى الهيكل التنظيمى ، تطوير القوة العاملة ، توافر القدرة التكنولوجية) و كفاءة الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية. "

ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه الى أربعة فروض فرعية بحسب المستويات التقديرية.

الفرض الفرعى الأول: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا وبين كفاءة الأداء".

الفرض الفرعى الثانى: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التطوير فى الهيكل التنظيمى وبين

كفاءة الأداء".

الفرض الفرعى الثالث: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير القوة العاملة وبين كفاءة الأداء".

الفرض الفرعى الرابع: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توافر القدرة التكنولوجية وبين كفاءة الأداء".

2- **الفرض الرئيسى الثانى:** "توجد اختلافات ذات دلالة معنوية فى آراء عينة الدراسة من الموظفين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية وفقا للخصائص الديموغرافية (النوع، السن، المستوى التعليمى، الخبرة، المسمى الوظيفى)" ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى خمس فروض فرعية بحسب المتغيرات الديموغرافية.

الفرض الفرعى الأول: " توجد اختلافات ذات دلالة معنوية فى آراء عينة الدراسة من الموظفين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية بنا على متغير النوع".

الفرض الفرعى الثانى: " توجد اختلافات ذات دلالة معنوية فى آراء عينة الدراسة من الموظفين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية بنا على متغير السن".

الفرض الفرعى الثالث: " توجد اختلافات ذات دلالة معنوية فى آراء عينة الدراسة من الموظفين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية بنا على متغير المستوى التعليمى".

الفرض الفرعى الرابع: " توجد اختلافات ذات دلالة معنوية فى آراء عينة الدراسة من الموظفين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية بنا على متغير الخبرة".

الفرض الفرعى الخامس: " توجد اختلافات ذات دلالة معنوية فى آراء عينة الدراسة من الموظفين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية بنا على متغير المسمى الوظيفى".

4- أهداف الدراسة:

فى ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية أمكن تحديد أهداف الدراسة على النحو التالى:

الهدف الرئيسى: دراسة العلاقة بين إعادة هيكلة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء. وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

هدف فرعى 1: دراسة العلاقة بين دعم الإدارة العليا على كفاءة الأداء.

هدف فرعى 2: دراسة العلاقة بين التطوير فى الهيكل التنظيمى على كفاءة الأداء.

هدف فرعى 3: دراسة العلاقة بين تطوير القوة العاملة على كفاءة الأداء.

هدف فرعى 4: دراسة العلاقة بين التطوير التكنولوجى على كفاءة الأداء.

5- أهمية الدراسة: يستمد البحث الحالي أهميته من:

أ. الأهمية الأكاديمية:

- ندرة الأبحاث النظرية والتطبيقية التي أجريت حول موضوع البحث وافتقار المكتبة العربية إلى هذا الموضوع، حيث حظي الموضوع ببعض الاهتمام في الفكر الغربي، ولكنه لم يحظ بنفس الدرجة من الاهتمام في الفكر العربي.
- عدم الاعتماد حتى الآن على إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتأثيرها في رفع كفاءة الأداء.
- سد الفجوة البحثية المتمثلة في تناقض نتائج الدراسات السابقة حول تأثير على إعادة هيكلة العمليات الإدارية في رفع كفاءة الأداء من خلال بيان دور العوامل الديموجرافية في هذه العلاقة.
- ندرة الأبحاث النظرية والتطبيقية التي استخدمت إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتأثيرها على كفاءة الأداء.

ب. الأهمية التطبيقية:

- محاولة إبراز أهمية استخدام إعادة هيكلة العمليات الإدارية في رفع كفاءة الأداء.
- توضيح دلالات وتطبيقات دور العوامل الديموجرافية في العلاقة بين إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتأثيرها على كفاءة الأداء، وكيفية ترجمة ذلك عند تطبيق استراتيجية إعادة هيكلة العمليات الإدارية.

6- منهج الدراسة الميدانية

إن هذه الدراسة تساعد من خلال تحقيق أهدافها في توفير نتائج وأدلة ميدانية حول درجة تأثير متطلبات إعادة هيكلة العمليات الإدارية في رفع مستوى الكفاءة الأداء للإدارات التعليمية، ومن ثم تضع عمليات إعادة الهيكلة موضع مراجعة وتقييم. وفي ضوء ذلك نتناول بالعرض لمنهجية الدراسة، والتي نوضح فيها نوعية البيانات التي إعتمدت عليها الدراسة، وطبيعة مجتمع الدراسة وحجم العينة، ووصف أداة جمع البيانات، وأخيراً أساليب التحليل والتفسير.

(1/6) نوعية البيانات وعينة الدراسة وأداة جمعها:

(1/1/6) نوعية البيانات:

تحدد طبيعة أهداف الدراسة وتسؤولاتها نوعية البيانات التي تحتاجها الدراسة لتحقيق أهدافها، ولذلك فقد إعتمدت الدراسة بشكل أساسي على بيانات ميدانية كمية.

(2/1/6) مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الدراسة إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتمثل مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، والبالغة (10) إدارات تعليمية. وقد وقع إختيار الباحث على مجموعة من الأقسام المعنية بالدراسة وهي قسم (شئون الطلاب، والحسابات، والأجور، والمرتبات، والشطب). كما سيتم جمع البيانات من كافة المستويات الإدارية (العليا، والوسطي، والإشرافية). وهنا يعرض الجدول (3-1) وصف لمجتمع الدراسة مقسم على حسب الإدارات التعليمية والمستويات الإدارية والأقسام. والذي يتضح منه أن إجمالي مجتمع الدراسة يبلغ 581 مفردة (45 إدارة عليا، 536 إدارة وسطي وإشرافية) موزعة على الإدارات.

ونظراً لصعوبة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، فقد تم الإستقرار على أخذ عينة عشوائية من العاملين بهذه الإدارات. وبالتالي تم تحديد حجم العينة الإجمالية المطلوبة للدراسة عند مستوى معنوية 5% وذلك بالإعتماد على معادلة (Stephen Thompson)، والتي تستخدم لحساب حجم العينة من مجتمع معلوم، والتي تأخذ الصيغة التالية:

$$n = \frac{N \times P (1 - P)}{[N - 1 (d^2 \div z^2)] + P(1 - P)}$$

حيث: N : تمثل حجم المجتمع، d : نسبة الخطأ وتساوى 0.05، p : نسبة توافر الخاصية والمحايدة وتساوى 0.5، z : تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوى 1.96 وبذلك تم تحديد حجم عينة الدراسة بحيث كانت (232) مستقصى، وهي نفس النتيجة التي نحصل عليها بالإعتماد على معادلة (Kergeie & Morgan)، والتي تعرف بمدخل "الرابطه الأمريكية للتربية" والتي تأخذ الصيغة التالية:

$$n = \frac{x^2 NP (1 - P)}{[d^2 (N - 1)] + x^2 P(1 - P)}$$

حيث: x^2 : تمثل كاي تربيع (Chi-Square) عند $d=1$

جدول (1-4): مجتمع الدراسة على حسب المستويات الإدارية والأقسام

م	مستوي ادارة الوسطي والإشرافية					مستوي الإدارة العليا			الإجمالي العام
	الأجور	الحسابات	الشطب	شئون الطلبة	إجمالي	رئيس	وكيل	مدير عام	
1	15	20	20	15	76	1	1	4	6
إدارة القمح									
2	13	18	18	13	67	1	1	3	5
إدارة شرق الزقازيق									
3	12	17	17	12	63	1	1	3	5
إدارة غرب الزقازيق									
4	7	12	12	7	42	1	1	2	4
إدارة ههيا									
5	20	25	25	20	96	1	1	4	6
إدارة بلبس									
6	6	11	11	6	37	1	1	1	3
إدارة مشتول السوق									
7	3	8	8	3	25	1	1	1	3
إدارة القرين									
8	3	8	8	3	25	1	1	1	3
إدارة الفنايات									
9	8	13	13	8	44	1	1	2	4
إدارة ديرب نجم									
10	22	27	27	22	104	1	1	4	6
إدارة فاقوس									
الإجمالي	-	-	-	-	581	-	-	-	45
					536				

وبرغم أن الحد الأدنى المطلوب لعينة الدراسة هو (232) مستقصي، فقد تم توزيع (400) إستمارة إستبيان لمحاولة إستيعاب أكبر نسبة ممكنة من مجتمع الدراسة. وقد بلغت عدد الإستمارات المستبعدة نتيجة لعدم الجدية في الرد⁽¹⁾ أو لعدم إستيفاء بعض أو كل الإجابات المطلوبة⁽²⁾ (19) إستمارة إستبيان، وبالتالي بلغ معدل الإستجابة %95.25 من إجمالي العينة المسحوبة. وهو معدل إستجابة مرتفع جداً، وقد ساهم في تحقيقه تواجد الباحث مع كل مستقصي عند الإجابة على إستمارات الإستبيان، لمحاولة توضيح أي غموض أو تساؤلات تطرح أثناء ملئ الإستبيان. وقد تم أخذ هذه العينة بطريقة عشوائية من العاملين بهذه الإدارات، وقد روعي بقدر الإمكان تمثيل كافة الإدارات التعليمية بشكل متناسب (متزن).

¹ يقصد بعدم الجدية في الردود قيام بعض المستقصي منهم بالإجابة على عبارات الإستبيان بشكل عشوائي دون الإهتمام بوضع ردود سليمة، ويتم التأكد من عدم الجدية في الردود من خلال أساليب عديدة نذكر منها على سبيل المثال إعطاء ردود متعارضة لنفس العبارات أو لعبارات متقاربة (عبارات خداعية)، أو قيام بعض المستقصين بإعطاء ردود لعناوين المتغيرات (الأبعاد)، أو قيام إعطاء الإجابة نفسها لجميع عبارات الإستبيان فيما يسمى (Unengaged responses)؛ مما يدل على عدم إهتمام هؤلاء المستقصين أو محاولة قرائتهم لعبارات الإستبيان.

⁽²⁾ يتطلب التحليل الإحصائي عدداً معيناً من نقاط البيانات من أجل حساب التقديرات، بالإضافة إلى ذلك قد تعبر البيانات المفقودة عن قضايا التحيز. فمن الممكن أن يقوم بعض المستقصين بعدم الإجابة على أسئلة معينة في الإستبيان بسبب بعض القضايا الشائعة. وعليه إذا كانت البيانات المفقودة أكثر من 10% من الردود على متغير معين، أو بالنسبة للمستقصي منه ككل. مما قد يثير مشكلة بالنسبة لهذا المتغير أو المستقصي منه. وعليه يتم إزالة هذا الإستبيان ككل.

(3/1/6) حساب معامل ثبات درجات الاستبيان (Reliability Analysis):

يشير مفهوم الثبات إلى مدى قدرة المقياس على إعطاء نفس الدرجات أو القيم لنفس المفردات إذا ما تكررت عملية القياس، أي أن مقياس الثبات يحدد خلو المقياس من الأخطاء العشوائية ولذلك فإنه يؤدي إلى نفس النتائج أو إلى نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. ويعتبر الثبات أحد مستلزمات الإختبار الجيد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وتتعدد طرق إختبار ثبات قائمة الاستبيان، وقد قام الباحث بإستخدام طريقة ثبات الإتساق الداخلي (معامل ألفا-كرونباخ) (Alpha Cronbach)، وذلك على كل متغير وكذلك على الإستبائية ككل. وذلك بالتطبيق على عينة إستطلاعية أولية مكونة من 24 مستقصى (تمثل 10% من إجمالي عينة الدراسة). كما يتضح من الجداول (4-3).

جدول (4-4): ثبات متغيرات الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) (Alpha Cronbach)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
(1) متطلبات إعادة الهيكلة:	28	-0.128
(1-1) دعم الإدارة العليا	10	0.751
(1-1) التطوير في الهيكل التنظيمي	4	0.461
(3-1) تطوير القوي العاملة	7	0.509
(4-1) التطوير التكنولوجي	7	0.483
(2) كفاءة الأداء:	28	0.917
(1-2) أداء الإدارة	11	0.927
(2-2) كفاءة الموظفين	6	0.200
(3-2) الجودة	3	0.645
(4-2) الوقت	5	0.865
(5-2) رضا المستفيدين	3	0.984
الإستبيان ككل	56	0.793

ويتضح من نتائج الجدول السابق بأن الإستبيان ككل، وجميع متغيراته، والأبعاد الفرعية لكل متغير تتسم بثبات مرتفع، حيث يتجاوز بكثير معامل ألفا كرونباخ لقائمة الإستبيان بمتغيراتها وأبعادها الفرعية بكثير عن القيمة المعيارية (0.70). مما يعنى أن المقياس المستخدم سوف يعطى نفس النتائج عند تكرار إستخدامه فى الدراسة، وبالتالي قبول ثبات الإستبيان وتمريه على كامل العينة.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات عبارات الإستبيان، مما يعطى الثقة التامة بصحة الإستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها. وبذلك أصبح الإستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

(4/1/6) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

سوف يعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات وإستخراج النتائج، وذلك بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS 27)، بالإضافة إلى الحزمة الإحصائية (STATA 17):

(1) **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** وفقاً لـ (Aaker, et al. (2007) تستخدم الإحصاءات الوصفية لتلخيص ووصف السمات الرئيسية لبيانات العينة مثل التكررات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، والمدى. ولذلك إستخدمت الدراسة هذه الإحصاءات لوصف السمات الشخصية والوظيفية للمستقvisين، إلى جانب متغيرات الدراسة. هذا بالإضافة إلى إستخدام التمثيلات البيانية مثل المدرج التكرارى، والمنحنى البياني، ومنحنى التوزيع الطبيعي.

(2) **مؤشر الأهمية النسبية (RII) (Relative Importance Index):** وهي تقنية إحصائية وصفية مهمة تسمح بتحديد معظم المعايير المهمة بناءً على ردود المشاركين، وهو أيضاً أداة مناسبة لتحديد أولويات المؤشرات المصنفة على مقاييس من نوع ليكرت. وبالتالي يكون مناسب عندما يكون من مصلحة الباحث تحديد أى المتغيرات أو العوامل أكثر أهمية بناءً على ردود عدد كبير جداً من المستقvisين. وعادة ما يتم التعبير عن مؤشر الأهمية النسبية بالنسب المئوية. رياضياً، يتم الحصول على RII على النحو التالي:

$$RII = \frac{\sum_{i=1}^n W_i n_i}{A \times N} \times 100 \quad (0 \leq RII \leq 1)$$

حيث:

W_i ؛ وهو الوزن الترجيحي التى يتم إعطاؤه لكل درجة إستجابة، وهو فى مقياس ليكرت الخماسى يتراوح ما بين (1 و 5). حيث القيمة الأقل 1 تتضمن (غير موافق بشدة)، والقيمة الأعلى 5 تتضمن (موافق بشدة).

n_i ؛ هى إجمالى عدد الردود (الإستجابات) فى كل درجة إستجابة.

A ؛ تمثل الوزن الترجيحي الأعلى (أى القيمة 5 طبقاً لمقياس ليكرت الخماسى).

N ؛ هى إجمالى عدد المستقvisين.

وبناءً على (Akadiri (2011، فإن مستويات الأهمية تكون كما بالجدول التالى:

جدول (5-4): تفسير معاملات مؤشر الأهمية النسبية (Relative Importance Index)

قيمة RII	مستوى الأهمية	
$0.0 \leq RII \leq 0.2$	منخفض	L
$0.2 \leq RII \leq 0.4$	فوق المنخفض	L-M
$0.4 \leq RII \leq 0.6$	متوسط	M
$0.6 \leq RII \leq 0.8$	فوق المتوسط	M-H
$0.8 \leq RII \leq 1.0$	مرتفع	H

(3) معامل ارتباط سبيرمان (Sperman Correlation Coefficient): وتستخدم لإنشاء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية. وفي هذه الدراسة تم استخدام اختبار سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد قوة العلاقة بين متطلبات إعادة الهيكلة كمتغيرات مستقلة على أبعاد كفاءة الأداء كمتغير تابع، كما تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان في تقدير الطرق المختلفة للتحقق من صدق عبارات قائمة الاستبيان كصدق التكوين، والبنائي، والتجانس.

(4) اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): ويستخدم لمعرفة ثبات المقياس المستخدم. كما تم شرحه وتطبيقه في الجزء السابق.

(5) اختبار كولموغوروف سميرنوف واختبار شابيرو ويلك (Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk): وهما اختبارين إحصائيين يُقارنا توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع. ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع المشاهد. ويسمى في بعض الأحيان حسن المطابقة (goodness of fit).

(6) اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis): وهو اختبار لامعلمي بديل لإختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه المعلمي "One Way ANOVA". وبالتالي يهدف إلى بيان ما إذا كانت متوسطات المجتمعات متساوية تقريباً وأن أية اختلافات بينهما تعزى للصدفة ويمكن توقعها، أم أن المتوسطات مختلفة (غير متساوية) والفروق بينها جوهرية أو ذات دلالة إحصائية. ويُستخدم في حالة المقارنة بين أكثر من مجموعتين.

(7) اختبار مان ويتني (Mann-Whitney): وهو اختبار لامعلمي بديل لإختبار "T test". وهو مثل اختبار كروسكال واليس، ولكن يُستخدم في حالة المقارنة بين مجموعتين فقط. أي يهدف إلى بيان ما إذا كان متوسط المجموعتين متساويين تقريباً وأن أية اختلافات بينهما تعزى للصدفة ويمكن توقعها، أم أن المتوسطين مختلفان والفروق بينها جوهرية أو ذات دلالة إحصائية.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث العملية الى يتم من خلالها تحليل البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS 27)، والحزمة الإحصائية (STATA 17). وذلك من أجل تحقيق أهداف وفروض الدراسة والإجابة على جميع أسئلتها. ومن ثم ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة أجزاء؛ حيث يتناول الجزء الأول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، بينما يتناول الجزء الثاني إختبارى مان ويتنى وكروسكال واليس لإختبار مدى وجود فروق فى إدراك المستقيين لمتغيرات الدراسة، فى حين يختص الجزء الثالث بإستخدام مفاهيم النمذجة بالمعادلات البنائية لإختبار صحة الفرضيات.

(1/2/6) الإحصاء الوصفى:

وهي مرحلة أولية من معالجة البيانات والتي تساهم فى تلخيص الكم الكبير من البيانات المستخدمة إلى مقاييس بسيطة يسهل قراءتها ومقارنتها، ويشمل التحليل الوصفى هنا على التوصيف الإحصائى ومصفوفة الارتباط.

(1/1/2/6) التوصيف الإحصائى لمتغيرات الدراسة (Descriptive Analysis):

لمعرفة إتجاه آراء المستقيين نحو متغيرات الدراسة، فسوف يتم هنا إستخدام الإحصاءات الوصفية الملائمة مثل الوسط الحسابى الذى يعد أحد مقاييس النزعة المركزية، والإنحراف المعيارى الذى يمثل أحد مقاييس التشتت، والحد الأدنى والأقصى، بالإضافة إلى مؤشر الأهمية النسبية. وذلك لوصف جميع متغيرات الدراسة والتي تتمثل فى (متطلبات إعادة الهيكلة، وأبعاد كفاءة الأداء). ويعرض الجدول (3-7) الإحصاءات الوصفية لهذه المتغيرات.

وبالنظر للسمات الرئيسية للبيانات فيمكننا ملاحظة أن متوسط ردود المستقيين على أبعاد كفاءة الأداء كانت ما بين فوق المتوسطة إلى المرتفعة، مما يعكس ارتفاع مستوى كفاءة الأداء للإدارات التعليمية وذلك بناءً على آراء المستقيين. كما كان أكثر أبعاد كفاءة الأداء أهمية بالنسبة للمستقيين هي الجودة بأهمية نسبية تبلغ (82%)، يليها فى الترتيب من حيث الأهمية أداء الإدارة (81.7%)، ثم الوقت (77.9%)، وكفاءة الموظفين (72.7%)، وأخيراً رضا المستقيين (63.1%). وبناء عليه بلغت الأهمية النسبية لكفاءة الأداء ككل من وجهة نظر المستقيين (77.1%).

أما بالنسبة لمتطلبات إعادة الهيكلة، فلم تختلف كثيراً عن كفاءة الأداء، حيث تراوحت متوسط ردود المستقيين عليها ما بين متوسطة إلى مرتفعة. وقد كانت أكثر متطلبات إعادة الهيكلة أهمية

هي التطوير في الهيكل التنظيمي (81.8%)، يليه دعم الإدارة العليا (79.2%)، ثم تطوير القوي العاملة (70.5%)، وأخيراً التطوير التكنولوجي (54.9%). وبالتالي بلغت الأهمية النسبية لمتطلبات إعادة الهيكلة ككل (71.3%).

والأكثر إثارة للاهتمام هو أن رضا المستفيدين كانت الأقل أهمية بالنسبة للمستقيين في كفاءة الأداء، وبالتالي برغم موافقة المستقيين على تحقيق الإدارات التعليمية لأداء مؤسسي مرتفع (أداء الإدارة، وكفاءة الموظفين، والجودة، والوقت)، إلا أنه لم ينعكس في ارتفاع مستوي رضا المستقيين من خدمات الإدارات التعليمية. بالمثل كان التطوير التكنولوجي أقل متطلبات إعادة الهيكلة أهمية بالنسبة للمستقيين، مما يعكس إنخفاض مستوي التكنولوجيا في عمل الإدارات التعليمية. وأخيراً نلاحظ أن الانحراف المعياري لكل المتغيرات منخفضة نسبياً، مما يشير إلى وجود تجانس نسبي في إستجابات عينة المستقيين بالنسبة لهذه المتغيرات.

جدول (7-4): التوصيف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع: (كفاءة الأداء)	المتوسط	الانحراف المعياري الأدنى	الحد الأقصى	الأهمية النسبية	الرتبة	مستوى الأهمية
أداء الإدارة	4.0864	0.651	3.09	5	2	مرتفعة
كفاءة الموظفين	3.6369	0.325	3	4	4	فوق المتوسطة
الجودة	4.0989	0.623	3	5	1	مرتفعة
الوقت	3.8945	0.642	3	5	3	فوق المتوسطة
رضا المستقيين	3.1531	0.355	3	4	5	فوق المتوسطة
كفاءة الأداء ككل	3.8571	0.429	3.04	4.54	0.771	فوق المتوسطة
المتغير المستقل: (متطلبات إعادة الهيكلة)	المتوسط	الانحراف المعياري الأدنى	الحد الأقصى	الأهمية النسبية	الرتبة	مستوى الأهمية
دعم الإدارة العليا	3.9591	0.462	3.1	4.7	2	فوق المتوسطة
التطوير في الهيكل التنظيمي	4.0886	0.586	3	5	1	مرتفعة
تطوير القوي العاملة	3.5238	5020.	2.71	4.29	3	فوق المتوسطة
التطوير التكنولوجي	74502.	3410.	2.14	3.43	4	متوسطة
متطلبات إعادة الهيكلة ككل	3.5652	1540.	3.29	3.79	0.713	فوق المتوسطة

(2/1/2/6) تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

من أجل التحقق الأولى من قوة وإتجاه العلاقات المفترضة بين المتغيرات، ومن عدم وجود مشكلة الأزواج الخطى؛ فسوف يتم تحليل الارتباطات ثنائية المتغير من الدرجة الصفرية لـ

spearman بين جميع متغيرات الدراسة الكامنة والظاهرة كما بالجدول (8-4). ويتراوح معامل الارتباط ما بين الصفر والواحد الصحيح أى (0 - 100%)، حيث تعكس قيمة المعامل مدى قوة علاقة الارتباط، بينما تعكس الإشارة إتجاه علاقة الارتباط سواء كانت طردية أم عكسية. ووفقاً للمعايير الإحصائية فإن الارتباطات الأقل من 50% تمثل ارتباطات ضعيفة. بينما الارتباطات التي تتراوح ما بين (50% - 70%) تمثل ارتباطات متوسطة القوى، أما أى ارتباط يتجاوز 70% يعتبر ارتباط قوى.

جدول (8-4): معاملات ارتباط سبيرمان بين متغيري الدراسة

	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. أداء الإدارة											1
2. كفاءة الموظفين										1	0.245
3. الجودة									1	0.511	0.305
4. الوقت								1	0.602	0.767	0.610
5. رضا المستفيدين							1	0.231	-0.164	0.493	-0.229
6. دعم الإدارة العليا						1	0.427	0.404	0.305	0.243	0.230
7. التطوير في الهيكل التنظيمي					1	-0.199	-0.193	0.568	0.363	0.368	0.546
8. تطوير القوى العاملة				1	-0.703	0.204	0.518	-0.144	-0.378	-0.038	-0.401
9. التطوير التكنولوجي			1	0.074	-0.442	-0.552	-0.560	-0.632	-0.277	-0.684	-0.341
10. كفاءة الأداء ككل		1	-0.601	-0.236	0.567	0.463	0.138	0.929	0.544	0.627	0.822
11. متطلبات إعادة الهيكلة ككل	1	0.181	-0.092	0.687	-0.499	0.714	0.320	0.198	0.044	-0.053	-0.034

ويتضح من الجدول العديد من النتائج المثيرة للإهتمام؛ فنلاحظ أن جميع معاملات الارتباطات بين متغيرات نموذج الدراسة كانت طردية ودالة إحصائياً عند مستوى 1% (مع بعض الإستثناءات البسيطة). كما أن هذه الارتباطات كلها ما بين ضعيفة إلى متوسطة القوى، ويمكن تلخيص نتائج الجدول فى خطوط واضحة، كما يلي:

● **ارتباط أبعاد كفاءة الأداء مع بعضها البعض؛** إن أبعاد كفاءة الأداء (أداء الإدارة، وكفاءة الموظفين، والجودة، والوقت، ورضا المستفيدين) من المفترض أن تعكس نفس الشئ وهو مستوى الأداء. وبالتالي من المتوقع أن تكون الارتباطات بينهم متجانسة. وهو ما يتحقق بشكل كبير، فنجد أن ارتباطات أبعاد كفاءة الأداء مع بعضها البعض جاءت كلها إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوي 1%. ويُستثنى من ذلك ارتباط رضا المستفيدين بأداء الإدارة وبالجودة والذي جاء سلبياً.

● **ارتباط متطلبات إعادة الهيكلة مع بعضها البعض؛** وفيها نلاحظ عدم تجانس كبير بين إشارات معاملات ارتباط متطلبات إعادة الهيكلة، فنجد ارتباط سلبى بين دعم الإدارة العليا وكلاً من التطوير في الهيكل التنظيمي (-19.9%)، والتطوير التكنولوجي (-55.2%). كذلك نجد ارتباط

سلبى بين التطوير في الهيكل التنظيمي وكلاً من تطوير القوي العاملة (-70.3%)، والتطوير التكنولوجي (-44.2%). في المقابل نجد ارتباط إيجابي بين دعم الإدارة العليا وتطوير القوي العاملة (20.4%)، كذلك نجد ارتباط إيجابي بين تطوير القوي العاملة، والتطوير التكنولوجي (7.4%).

● **ارتباط متطلبات إعادة الهيكلة مع كفاءة الأداء؛** وفيها نجد ارتباط إيجابي بين كفاءة الأداء وكلاً من دعم الإدارة العليا والذي يعادل (46.3%)، والتطوير في الهيكل التنظيمي (56.7%). في المقابل نجد ارتباط سلبى بين كفاءة الأداء وكلاً من تطوير القوي العاملة (-23.6%)، والتطوير التكنولوجي (-60.1%). وبالتالي فإن زيادة دعم ادارة العليا، والتطوير في الهيكل التنظيمي سيتصاحب معه بالضرورة زيادة في كفاءة الأداء، في المقابل زيادة تطوير القوي العاملة، والتطوير التكنولوجي سيتصاحب معه انخفاض في مستوي كفاءة الأداء.

● وأخيراً يُشير (Anderson, et al. (1990) إلى أن أى معاملات الارتباط الأكبر من 0.7 يُشير إلى احتمال تعرض النموذج لمشكلة الإزدواج الخطى. وفقاً لذلك، لم يتم العثور على أى احتمال مؤكد لمشكلة الإزدواج الخطى بين متغيرات نموذج الدراسة.

وكما هو مبين في الجدول أعلاه يوفر تحليل الارتباط مؤشرات قوية ذات صلة، وبالتالي لمزيد من دراسة وتحليل مسار العلاقات المقترحة فى نموذج الدراسة سوف يتم الإعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) وذلك لإعطاء أفضل نموذج تنبؤى للعلاقة الحالية بين المتغيرات المستقلة.

(2/2/6) الإحصاء الاستدلالي (إختبار فرضيات الدراسة):

(1/2/2/6) إختبار الفرض الرئيسي الأول (الفروق فى إدراك المستقvisين لمتغيرات الدراسة):

وهنا لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها؛ والخاصة ببحث مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إدراك المستقvisين لمتغيرات الدراسة (أبعاد كفاءة الأداء، ومتطلبات إعاد الهيكلة) ترجع إلى الإختلافات فى المتغيرات الديموغرافية. فسوف يتم هنا إستخدام إختبار كروسكال واليس لتحقيق ذلك. وهو إختبار لامعلمى بديل لإختبار تحليل التباين أحادى الإتجاه المعلمى. ويعتمد هذا الإختبار على مقارنة الوسيط لكل مجموعة ويعتمد على ترتيب النتائج بشكل تصاعدي لتحديد الرتبة لكل نتيجة. وهو يفترض أن النتائج كلها لها نفس التوزيع الإحصائي المستمر. وبالتالي فهو يهدف إلى بيان ما إذا كانت متوسطات المستقvisين بناءً على الجنس، أو العمر، أو المؤهل، أو الخبرة، أو المسمى الوظيفي تقريباً فى إدراك متغيرات الدراسة، وأن أية

اختلافات بينهما تعزى للصدفة ويمكن توقعها، أم أن المتوسطات بين هذه المجتمعات مختلفة والفروق بينها جوهرية أو ذات دلالة إحصائية وذلك في إدراك متغيرات الدراسة. وهنا قبل استخدام هذا الإختبار فينبغى أولاً التأكد من أن التحليل لامعلمى، أى أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي. ولدراسة ذلك فسوف يتم استخدام إختبارى (Kolmogorov-Smirnov)، (Shapiro-Wilk). ويمكن توضيح نتائجهما فى الجدول (9-4) التالى:

جدول (9-4): إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

إختبار كولومجروف - سميرنوف		إختبار شابيرو - ويلك		مستوى الدلالة	درجات الحرية	إحصائية الإختبار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إحصائية الإختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة	درجات الحرية						
0.140	381	0.000	381	0.000	381	0.945	0.000	381	0.000
0.237	381	0.000	381	0.000	381	0.867	0.000	381	0.000
0.225	381	0.000	381	0.000	381	0.846	0.000	381	0.000
0.269	381	0.000	381	0.000	381	0.884	0.000	381	0.000
0.167	381	0.000	381	0.000	381	0.900	0.000	381	0.000
0.160	381	0.000	381	0.000	381	0.898	0.000	381	0.000
0.254	381	0.000	381	0.000	381	0.844	0.000	381	0.000
0.193	381	0.000	381	0.000	381	0.883	0.000	381	0.000
0.233	381	0.000	381	0.000	381	0.854	0.000	381	0.000
0.502	381	0.000	381	0.000	381	0.444	0.000	381	0.000
0.141	381	0.000	381	0.000	381	0.926	0.000	381	0.000

ملحوظة: كل إحصائيات الإختبار دالة إحصائياً عند مستوى 1%.

ويتضح من الجدول السابق أن إحصائية إختبارى التوزيع الطبيعي جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%، وذلك لجميع متغيرات نموذج الدراسة. مما يُشير إلى رفض فرضية العدم (H_0) والى تنص على أن تلك المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي قبول الفرضية البديلة (H_1) والى تنص على أن تلك المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وبالتالي نستنتج من ذلك أن متغيرات نموذج الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وأن التحليل القياسى يجب أن يكون لامعلمى، وبالتالي فهذا يُدعم استخدام إختبار كروسكال واليس لدراسة مدى وجود فروق فى إدراك المستقيين لمتغيرات الدراسة ترجع إلى الجنس، أو العمر، أو المؤهل التعليمى، أو الخبرة، أو المسمى الوظيفى كما يتضح من الجدول (9-3) التالى.

وبناء على إحصائية كاي تربيع (χ^2) لجميع متغيرات نموذج الدراسة (متطلبات إعادة الهيكلة، وأبعاد كفاءة الأداء)، والدلالة الإحصائية لها، تم التوصل للعديد من النتائج المثيرة للإهتمام كما يلي:

أولاً: بالنسبة لمتطلبات إعادة الهيكلة:

● جاءت إحصائية كاي تربيع (χ^2) لكافة متطلبات إعادة الهيكلة غير دالة إحصائياً بالنسبة للمتغيرات العاملة (المستوي التعليمي، والخبرة الوظيفية)، مما يُدعم هذا قبول الفرضية الصفرية (H_0) والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقيين لمتطلبات إعادة الهيكلة ترجع إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للمستقيين كالمستوي التعليمي للمستقيين (دون الجامعي، جامعي، وفوق الجامعي) أو خبرة المستقيين (أقل من 5 سنوات – أكثر من 15 سنة). أي أن إدراك المستقيين لمتطلبات إعادة الهيكلة لا تتأثر بمستوي تعليم أو خبرة المستقيين.

● وفي المقابل جاءت إحصائية كاي تربيع (χ^2) لمتطلبات إعادة الهيكلة دالة إحصائياً بالنسبة لنوع المستقيين، وعمرهم، ووظيفتهم. مما يُدعم هذا رفض الفرضية الصفرية (H_0)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقيين لمتطلبات إعادة الهيكلة ترجع إلى نوع المستقيين (ذكر، أنثي)، وعمر المستقيين (أقل من 30 سنة – أكبر من 50 سنة)، المستوي الوظيفي (إداري، رئيس وحدة، مدير مرحلة، مدير عام). كما أن هذه الفروق تكون في صالح المستقيين الإداريين الذكور الأكبر من 50 سنة، حيث نجد أن متوسط الرتب لهذه الفئات من المستقيين أكبر من الفئات الأخرى.

● ويُستثنى من البند السابق تطوير القوى العاملة بالنسبة لنوع وعمر المستقيين، ودعم القوى العاملة بالنسبة لنوع ووظيفة المستقيين.

ثانياً: بالنسبة لأبعاد كفاءة الأداء:

● جاءت إحصائية كاي تربيع (χ^2) لكافة أبعاد كفاءة الأداء غير دالة إحصائياً بالنسبة لكافة المتغيرات العاملة (الجنس، والعمر، والمستوي التعليمي، والخبرة، والوظيفية)، مما يُدعم هذا قبول الفرضية الصفرية (H_0) والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقيين لأبعاد كفاءة الأداء ترجع إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للمستقيين. أي أن إدراك المستقيين لكفاءة الأداء لا تتأثر بخصائصهم الشخصية والوظيفية.

● ويُستثنى من ذلك كفاءة الموظفين بالنسبة للخبرة والمستوي الإداري للمستقيين. وكلاً من أداء الإدارة، ورضا المستفيدين بالنسبة لخبرة المستقيين.

جدول (4-10): اختبار كروسكال – واليس لمتغيرات الدراسة

المتغيرات العاملية	الفئات	الأسلوب القياسي	متطلبات إعادة الهيكلة				كفاءة الأداء				
			دعم الإدارة العليا	التطوير الهيكل التنظيمي	في تطوير القوي العامة	التطوير التكنولوجي	أداء الإدارة	كفاءة الموظفين	الجودة	الوقت	رضا المستفيدين
النوع	ذكر أنثى	مان ويتني	-0.260 (0.795)	-2.669 (0.008)**	-0.852 (0.394)	-2.613 (0.009)**	-1.438 (0.151)	-1.399 (0.162)	-0.961 (0.336)	-1.053 (0.292)	-0.746 (0.456)
العمر	أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة	كروسكال واليس	10.538 (0.005)**	10.395 (0.006)**	4.178 (0.124)	8.567 (0.014)*	1.755 (0.416)	0.427 (0.808)	1.590 (0.452)	1.035 (0.596)	1.239 (0.538)
المؤهل العلمي	دون الجامعي (متوسط) جامعي فوق جامعي (دراسات عليا)	كروسكال واليس	5.809 (0.055)	3.260 (0.196)	0.998 (0.607)	4.503 (0.105)	3.284 (0.194)	3.156 (0.206)	0.810 (0.667)	0.758 (0.685)	1.622 (0.444)
مستوي الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة	كروسكال واليس	5.013 (0.082)	1.929 (0.381)	1.042 (0.594)	5.439 (0.066)	8.214 (0.016)*	7.098 (0.029)*	0.489 (0.783)	5.071 (0.079)	6.815 (0.033)*
المستوي الوظيفي	إداري رئيس وحدة رئيس قسم مدير مرحلة مدير عام	كروسكال واليس	2.464 (0.482)	23.451 (0.000)**	11.203 (0.011)*	8.146 (0.043)*	6.594 (0.086)	9.884 (0.020)*	1.088 (0.780)	2.638 (0.451)	5.149 (0.161)

ملحوظة: **, * تشير إلى وجود دلالة إحصائية (معنوية) عند مستوى 1%، 5% على التوالي.

ويعرض الجدول (14-3) تلخيص لنتائج فروض الدراسة كما يلي:
جدول (14-4): ملخص نتائج الفروض

النتيجة	نص الفرض	الفرض
متحقق	يوجد تأثير إيجابي لإعادة هيكلة العمليات الإدارية ككل على كفاءة الأداء ككل	H ₁
متحقق	يوجد تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على كفاءة الأداء ككل	H ₁₋₁
متحقق	يوجد تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على أداء الإدارة	H ₁₋₁₋₁
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على كفاءة الموظفين	H ₁₋₁₋₂
متحقق	يوجد تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على الجودة	H ₁₋₁₋₃
متحقق	يوجد تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على الوقت	H ₁₋₁₋₄
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على رضا المستفيدين	H ₁₋₁₋₅
متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير في الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء ككل	H ₁₋₂
متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير في الهيكل التنظيمي على أداء الإدارة	H ₁₋₂₋₁
متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير في الهيكل التنظيمي على كفاءة الموظفين	H ₁₋₂₋₂
متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير في الهيكل التنظيمي على الجودة	H ₁₋₂₋₃
متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير في الهيكل التنظيمي على الوقت	H ₁₋₂₋₄
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير في الهيكل التنظيمي على رضا المستفيدين	H ₁₋₂₋₅
متحقق	يوجد تأثير إيجابي لتطوير القوي العاملة على كفاءة الأداء ككل	H ₁₋₃
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي لتطوير القوي العاملة على أداء الإدارة	H ₁₋₃₋₁
متحقق	يوجد تأثير إيجابي لتطوير القوي العاملة على كفاءة الموظفين	H ₁₋₃₋₂
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي لتطوير القوي العاملة على الجودة	H ₁₋₃₋₃
متحقق	يوجد تأثير إيجابي لتطوير القوي العاملة على الوقت	H ₁₋₃₋₄
متحقق	يوجد تأثير إيجابي لتطوير القوي العاملة على رضا المستفيدين	H ₁₋₃₋₅
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير التكنولوجي على كفاءة الأداء ككل	H ₁₋₄
متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير التكنولوجي على أداء الإدارة	H ₁₋₄₋₁
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير التكنولوجي على كفاءة الموظفين	H ₁₋₄₋₂
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير التكنولوجي على الجودة	H ₁₋₄₋₃
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير التكنولوجي على الوقت	H ₁₋₄₋₄
غير متحقق	يوجد تأثير إيجابي للتطوير التكنولوجي على رضا المستفيدين	H ₁₋₄₋₅

نتائج الدراسة

تمهيد:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من خلال دراسة العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية، وبين كفاءة الأداء، وتحليل أثر هذه العلاقة، حيث استهدفت الدراسة تحديد وقياس تأثير إعادة الهيكلة على كفاءة الأداء ثم عرض الباحث التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

(1) العلاقة بين إعادة هيكلة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، التطوير في الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة، التطوير التكنولوجي) وتحسين كفاءة الأداء على المستوى الكلي:

- يوجد تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على كفاءة الأداء ككل.

- يوجد تأثير إيجابي للتطوير في الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء ككل.

- يوجد تأثير إيجابي لتطوير القوى العاملة على كفاءة الأداء ككل.

- يوجد تأثير إيجابي للتطوير التكنولوجي على كفاءة الأداء ككل.

(2) الاختلاف بين العاملين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية وفقاً للخصائص الديموجرافية:

توصلت الدراسة الى وجود اختلافات في آراء عينة الدراسة من الموظفين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

(3) العلاقة بين إعادة هيكلة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، التطوير في الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة، التطوير التكنولوجي) وتحسين كفاءة الأداء على المستوى الكلي:

- يوجد تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على كفاءة الأداء ككل.

- يوجد تأثير إيجابي للتطوير في الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء ككل.

- يوجد تأثير إيجابي لتطوير القوى العاملة على كفاءة الأداء ككل.

- يوجد تأثير إيجابي للتطوير التكنولوجي على كفاءة الأداء ككل.

(4) الاختلاف بين العاملين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية وفقاً للخصائص الديموجرافية:

الديموجرافية:

توصلت الدراسة الى وجود اختلافات في آراء عينة الدراسة من الموظفين حول تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، السن، المستوى الوظيفي، الخبرة).

ثانياً : التوصيات:

بناء على ماتوصل إليه الباحث من الدراسة الميدانية والدراسات السابقة، والتي تشير إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هيكلة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، التطوير في الهيكل التنظيمي، تطوير القوى العاملة، التطوير التكنولوجي)، وكفاءة الأداء على المستوى الكلى. وفي إطار سياسة الدولة نحو بناء مجتمع رقمي يحتضن تكنولوجيات المعلومات الناشئة الجديدة، التي صار لها أهمية قصوى في الوقت الحالي الذي يشهد فيه العالم تغيراً جذرياً من أجل التعامل مع جائحة وباء كورونا المستجد (كوفيد – 19) وقد أدى ذلك إلى تغيير جزري في الطريقة التي نعمل بها ونحيا خلالها، وصار على الحكومات المختلفة في معظم دول العالم التمحور نحو الانتقال إلى العمل عن بعد في محاولة الكفاح من أجل فهم المستقبل في ظل جائحة الصحة العالمية المرتبطة بتفشي فيروس كورونا المستجد.

وقد أظهرت الأحداث الحديثة أن التكنولوجيا والبيانات الرقمية قد أصبحت من الأدوات التي لا غنى عنها للمصالح الحكومية من أجل التكيف مع المتغيرات المستجدة. وقد أدى ذلك، لأن يعيد القادة تقييم خططهم وتصور المستقبل المستهدف الذي تكون فيه تكنولوجيات المعلومات الحديثة أداة رئيسية تساعد المصالح الحكومية في محاولات التغلب على التحديات التي سببتها الجائحة الصحية الحديثة.

وعلى ذلك يجب على الإدارات التعليمية العمل نحو تطبيق منهجية إعادة هيكلة العمليات الإدارية عن طريق وضع خطة التطبيق والحصول على الدعم الكاف لها من قبل الإدارات العليا لما لها من تأثير إيجابي على العمليات الإدارية بشكل خاص والتعليمية بشكل عام.

لذا توصى الدراسة بما يلي:

- ضرورة تبنى الإدارات التعليمية لمنهج إعادة هيكلة العمليات الإدارية من خلال:
 - اختيار القادة ومديرين الإدارات التعليمية الذين يتسمون بالسعى نحو التطوير ومن أصحاب الفكر الحديث المطور والذي يتيح الإعتماد عليهم في تطبيق منهجية إعادة الهيكلة والتطوير التكنولوجي.
 - تدريب وتأهيل الشباب وقادة المستقبل حيث يعتمد التحول الرقمي على تكنولوجيا المعلومات وهي تتطلب الإلمام بالتطوير في مجالات الكمبيوتر والإنترنت والتعامل مع الأدوات الحديثة.

- تحديد الإدارة العليا للمظاهر التي من شأنها تعقيد الإجراءات الإدارية ودراستها والعمل على تبسيطها وتوفير بيئة عمل إلكترونية، والإهتمام بتعريف الموظفين بالمشاكل والتحديات التي تواجهها الوزارة، و إتاحة الفرصة لوضع حلول مبتكرة لها.
- وضع خطط زمنية للتحويل الرقمي الكامل وتبنى مشروع برمجى متكامل لشئون العاملين والأجور والحسابات والشطب والموازنة ليعمل بنظام إلكترونى كامل من خلال استخدام أجهزة الكمبيوتر المتوفرة بالمدارس والإدارات التعليمية، مع الاستفادة من موقع الوزارة لإحصاء للعاملين فى ربطة بشئون العاملين الإدارية والمالية من أجور والمكافآت وعلاوات وأجازات وخلافة.
- العمل على مشاركة الموظفين فى إعداد الأهداف والمشاركة فى تنفيذ خطط الوزارة، لما فى ذلك من ضمان نجاح تلك الأهداف.
- إعتناء خطط وأهداف استراتيجية تتسم بالمرونة فى مواجهة التحديات المحيطة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتصورات المستقبلية تحليلاً واضحاً ودقيقاً.
- تفعيل مبدأ المراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية والأهداف والوقوف على ما تحقق منها والتقييم المتتابع لما تم انجازه.
- تفعيل الرقابة الإدارية عبر استخدام التقنيات الحديثة والمتوفرة فى تكنولوجيا المعلومات، مما يقلل من الاجراءات الروتينية للرقابة الحالية، مما يوفر الوقت والجهد والدقة فى الرقابة على الأعمال الإدارية.
- إعتناء مبدأ المهنية والكفاءة والتدرج الوظيفى فى الوظائف العليا للادارات.
- ضرورة تبنى الإدارة تشكيل فريق عمل مميز يتخصص فى تطبيق منهج إعادة هيكلة العمليات الإدارية، مع الحرص على تذليل كافة المعوقات ومنح الصلاحيات المطلوبة لنجاح العملية.
- ضرورة اعتماد الإدارة على دور الفريق فى القيام بعمل دورات مستمرة للعاملين على تطبيق إعادة الهيكلة.
- ضرورة تبنى الإدارة العليا ما يتلاءم من تصورات لعمل الفريق عبر صياغة جديدة للإجراءات والسياسات والهيكل التنظيمى بما يعزز من نجاح تطبيق إعادة الهيكلة، وذلك من خلال تقليل خطوات العمل، دمج الوظائف الإدارية المتشابهة، إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها، وعمل التغييرات اللازمة التى يحتاجها الهيكل التنظيمى من صلاحيات ومسئوليات واتصالات.

ثالثاً: الدراسات المقترحة:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التى تهتم بمجال تطبيق إعادة الهيكلة فى القطاع الحكومى.
- بناء نموذج مقترح لإعادة هيكلة العمليات الإدارية فى الإدارات التعليمية.
- دور إعادة هيكلة العمليات الإدارية فى ادارة الموارد البشرية فى الإدارات التعليمية.
- دور التخطيط الاستراتيجى فى دعم تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية فى الإدارات التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم ، محمد ، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، كلية التجارة ، القاهرة ، 1997 ، ص 579
إبراهيم ، مرقص ، رقابة الكفاءة وتقييم الأداء القطاع الاشتراكي في العراق، مجلة النفط والتنمية،
العراق، 1978 ص1409 .

الباز ، عاطف محمد ، الإصلاح الإداري كوظيفة استشارية في التنظيم الحكومي المعاصر مع
التطبيق الخاص على ج.م.ع الرسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السيلية
جامعة القاهرة ، 1995 ، ص ص 57 ، 66 ،
الحسيني ، عزة ، إعادة هيكلة كليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء بعض الخبرات
الاسيوسية (دراسة مستقبلية) ، مجلة كلية التربية 2012 ، ع36، ج1، جامعة عين شمس
،304.

الدجني ، إياد على ، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم
العالى - الجامعة الإسلامية - دراسة حاله، مجلة جامعة دمشق، ع 1، مج 29، غزة،
2013، ص324

الدسوقي ، محمد إبراهيم ، تحديد معايير الكفاية الإنتاجية في المجتمع الإشتراكي ، مذكرة التخطيط
القومي ، ابريل 1992 ص13.

الديحاني ، سلطان غالب ،الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة
الكويت، المنتدى الثاني للمعلم، كلية التربية الأساسية، الكويت، 2009، ص 18.
الريس ، سعد عبد الرازق ، إعادة هيكلة الشركات العائلية، أعمال ملتقيات المنظمة العربية للتنمية
الإدارية القاهرة، 2011، بحوث ومقالات، ص 172

السيد ، عاطف ، الميزانية وتخطيط التنمية الاقتصادية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970 ص
الشقاوى ، عبدالرحمن بن عبدالله ، نحو أداء أفضل فى القطاع الحكومى السعودى ، ندوة الرؤية
المستقبلية للاقتصاد السعودى حتى عام 1440 هـ، الرياض ، أكتوبر ، 2002 ، ص 15 .
الشواورة ، فيصل محمود، إعادة الهيكلة المالية فى الشركات المساهمة العامة الأردنية " ، كلية
التجارة ، جامعة عين شمس ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثالث ، 2010 ،
ص 56.

الصقر ، ابراهيم عبدالرحمن جابر على (2014) ، نماذج تطبيقية لتجارب إعادة الهيكلة فى بعض
الجامعات العالمية ، مجلة عالم التربية ، السنة (15) ، العدد (48) ، المؤسسة العربية
للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، أكتوبر ، ص 365.

العاصي ، شريف أحمد شريف ، *مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال* (الزقازيق، بدون ناشر، 2016).

المالكي ، ساعد بن عتيبي بن سعد ، *الأبعاد الإدارية والأمنية لمهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية علي وكالة الاثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1992-2003 م، ص13.*

المطيران ، يوسف عبدالله: " حدود تطبيق استراتيجيات إعادة الهيكلة لتحسين مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية (دراسة تطبيقية) ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، 2011 .

المطيري ، ثامر بن ملح ، " إعادة هيكلة القطاع العام ودورها في تحسين الأداء " ، ورقة عمل ، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ - (2020) ، أكتوبر 2002 .
— ، إعادة الهيكلة الجدارية في الأجهزة الحكومية السعودية ، ورقة عمل بحثية مقدمة الى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي في عام 2020 " ، وزارة التخطيط ، الرياض ، 2002 ، ص 11 .

النتشة ،حازم عبدالعزيز داود ، *انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (المهندرة) على جوانب النجاح الموسم في بلدية الخليل*، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص10
الهوري ، سيد محمود ، *الإدارة الأصول والأسس العلمية*، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1979، ص25

بطشه ، ماجد محمد حمدي، *إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء في المنظمات التعاونية الزراعية (دراسة تطبيقية)* ، رسالة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ن 2011 ، ص 61.

بلبع ، محمد توفيق ، *مشكلة الضياع وخفض التكاليف*، مجلة الكفاية الإنتاجية، يوليو سنة 1962 ، ص 11.

توفيق ، محمد عبدالمحسن، *تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديد* ، القاهرة، دار النهضة العربية ، معهد الكفاية الإنتاجية ، جامعه الزقازيق 1997 ، ص ص 12 ، 13 .

— ، *تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديد* ، القاهرة ، دار النهضة العربية ،، معهد الكفاية الإنتاجية ، جامعه الزقازيق 2000 ، ص 6.

جماعة ، عبدالله أمين ، *إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية*، (جامعة بنها 2004: ص282

جودة ، يسرى السيد يوسف ، مفهوم الأداء ، دراسة ميدانية لنموذج محدد بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 1982 ، ص 1- 19 .

— و عبد النبي، إبراهيم ، الإدارة والاتجاهات المعاصرة ، مكتبة المدينة بالزقازيق ، كلية التجارة 2006، جامعة الزقازيق ص 97 .

حجير ، مبارك ، التقويم الاقتصادي والمحاسبي، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1969 ، ص 579

حسن ، محمد حربي، إعادة الهيكلة الإدارية واصلاح العمل المؤسسي ، أعمال مؤتمرات إعادة هندسة الاجراءات ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ومقالات، القاهرة، 2011، ص 24.

حنون ، نادية مراد يوسف ، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية": من وجه نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010، ص19.

خليفة ، هانى أحمد ، " قياس الآثار الفنية والمالية لإعادة هيكلة شركات التأمين المصرية " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2015.

درة ، عبد الباري ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (عمان : المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003م) ص96

رشيد ، أحمد ، إدارة التنمية ، تجارب عربييه (القاهرة، مكتبة مدبولي 1993) ص 64

زولو ، حسن ، إدارة الأفراد ،(القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2001م) ص 87

سالم ، محمد يوسف على ، نحو إطار متكامل للمراجعة في الوحدات الحكومية ، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق (فرع بنها)، 1986 ، ص 58

شوقي ، محمد إبراهيم ، كيفية تحديد معايير الكفاءة الإنتاجية في مجتمع اشتراكي، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، أبريل 1992 ، ص 12- 13 ، ص 250 .

طاهر ، طارق حسين ، سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فعالية أداء العاملين ، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الغذائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2004 .

عاشور ، أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة الأسس و ادارات البحث التطبيقي ،(الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1996م) ص50

عبابنة ، صالح أحمد أمين، أبدال حديثة في إدارة التعليم العالي: إعادة الهندسة وستة سيجما"، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة 7 أكتوبر، مصراتة، 2010، ص.

عبدالوهاب ، محمد علي محمد ، *العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج*، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.

عبدالعال ، أحمد رجب، *تحليل وتقييم كفاءة مراجعة الأداء كبديل للموازنات الصفرية*، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد التاسع والعشرين ، السنة الحادية والعشرين، 1982 ، ص25.

عبدالمقصود ، محمد فوزي ، *اتجاهات الفكر التربوي المعاصر في التحديات وسبل المواجهة* ، دار الثقافة ، القاهرة ، 2002.

عطية ، حمد السيد محمد، *إعادة هيكلة الإدارة الضريبية* ، المؤتمر العلمي الرابع والعشرين - الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، مج 3، بحوث المؤتمرات، القاهرة، مايو، 2019، ص4.

فايد ، عادل طه أحمد ، *دراسة تحليلية للأساليب المحاسبية والكمية لتحسين الكفاءة والفاعلية بالهيئة القومية لسكك حديد مصر*، دراسة نظرية وتطبيقية، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الزقازيق (فرع بنها) 1990 ص 5
ماهر ، أحمد، *دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية* ، الإسكندرية ، دار الجامعية ، 1999 ، ص 157 .

_____، *تقليل العمالة* ، جامعة الإسكندرية، دار الجامعية، 2002 ، ص 193 .
محبوب ، هالة إبراهيم مهدى ، أثر إعادة الهيكلة على تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء لتعظيم الربحية في الشركات الصناعية (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2011 .

_____ ، "أثر إعادة الهيكلة المالية على تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء التعظيم الربحية في الشركات الصناعية: دراسة ميدانية" ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مصر*، ع4، بحوث ومقالات ، 2011، ص 557.

محمد ، أحمد سرور ، *إدارة الإنتاج* ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985 ، ص 457
محمد ، راوية حسن ، *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية* ، (الإسكندرية : دار الجامعة للطباعة والنشر، 2004) ص210

مصطفى، أسامة عبد الحليم وصالح، محمود النجدي، *بحوث التسويق (الزقازيق، بدون ناشر، 2008)*

معوض ، عايدة سيد ، *أثر تطبيق استراتيجيات تخفيض حجم العمالة على الجوانب السلوكية والأداء التنظيمي* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2005.

ناجى ، السيد عبده، *الرقابة على الأداء* ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1990 ، ص 67 .
نور ، احمد ، *مراجعة الحسابات* ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984 ، ص 697.
هامر، مايكل وجيمش شامبي، *إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات (الهندرة) ترجمة، شمس الدين عثمان، الشركة العربية للاعلام العلمى ، القاهرة – مصر – 1995م.*
هميمى ، إبراهيم عبد الرحيم ، *إدارة العمليات الإنتاجية، الجزء الأول، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1978 ، ص 109-190.*
ياسين ، مصطفى محمد ، *أثر استراتيجيات الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، 2009.*

ثانياً : المراجع الاجنبية :

- Alkafaji, F. Abbass, 2001 , "Corporate Transformation& Restructuring : A Strategic Approach", Quorum Books., London.
- Bedeian . A. G . & Zammuto. R.I. , 1991,"Organization: Theory and Design, 10th ed, Chcago ,IL:Diayden Press.
- Burke, R.J. and Greenless, E.R., “ effects of changing hospital units during organizational restructuring health care maneger “;2001,pp.10-18
- Deepika Dhingra and Nishi Aggarwal. "Corporate Restructuring in India: A Case Study Global Journal of Reliance and Management Publications.India. 2014.P815. <http://www.ripublication.com>.accessed date 20/3/ 2018 .
- Djordjevic, B .& Djukic ,S.,2008, "The Impact Of Downsizing On The Corporate Reputation", Facta Universitatis , Series: Economics and Organization Vol. 5, No 1, pp. 51 - 62 .
- Fedor, D., Caldwell, S., & Herold, D., 2006, "The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation", Personnel Psychology.
- Harold L. Steinberg, et. al., "Financial Accounting Standards Board Study of Service Efforts and Accomplishments", The Government Accountants Reno 2 Journal, (Spring, 1981), PP. 5-6.

- Harold W. Matin, "Toward, A common Measure of Productivity Productivity Measurement, Review, Nov. 1959, P. 22.
- Harwood, Isabawa & Nakola , Joel &Nyaana , Derek ,2016,"Effects Of Organizational Restructuring On Firm performance" : A Case Of National Bank Of Kenya", University Of El doret.
- John C., Coates IV., Mergers. Acquisitions and Restructuring: Types, regulation, and Patterns of Practice. Harvard Law School. Cambridge. Discussion Paper No. 781, 2014, p2.
- Julia Balogun, "The practice of organizational restructuring from design to reality ", European Management journal, vol. 25,no 2, April 2007;pp81-91.
- Kaplan And Norton .(2001). "Having Trouble With Your Strategy? Then ,Map It", HBR, October – September, Pp. 1-88.
- Malacic , Nina & Malacic, Iztok ,2016 "Key Factors For Successful Financial And Business Restruring With A General Corporate Restructuring Model And Slovenian Companies Case Studies" Occasional Paper No.9.Institute for economic research ,Ljubljana.
- Mellahi .K & Wilkinson . A.,2004 ,"Downsizing and innovation output " : A review of literature and research propositions, BAM paper , British Academy of Management.
- Myers, P., Hulks, S. and Wiggins, L., 2012," Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice". Oxford: Oxford University Press.
- Taylor, D.G., Strutton, D., Thompson, K., 2012. Self-enhancement as a motivation for sharing online advertising. J. Interact. Advertising 12, 13-28.
- Ukko, J.,2009/'Managing through measurements framework for successful operative level Performancemeasurement ". Phd. Thesis. Lappeenranta University of Technology.

Restructuring administrative processes and their impact on performance efficiency

"A study applied to educational administrations in Sharkia Governorate"

Abstract

Most countries of the developed and developing world have recently adopted new ideas and strategies in administration due to their conviction that there are many shortcomings that the state's administrative apparatus in general and the educational administration in particular suffers from, which appear in the significant increase in the time it takes to obtain services, and the increase in the number of employees in the administration. More than necessary in a way that contributes to the disruption of work and the failure to activate information technology and modern means of communication for the ease and flow of information required for decision-making. The concept of restructuring administrative processes is considered one of the modern concepts in management. Therefore, the researcher aims to study the relationship between restructuring administrative processes and efficiency of performance. Therefore, this study aimed to address and analyze the set of expected outcomes of implementing and adopting this strategy by studying the relationship between the availability of the dimensions of restructuring administrative processes (support for senior management, development in the organizational structure, development of the workforce, availability of technological development) and its impact on the efficiency of employee performance by a number of employees. From the educational departments in Egypt, a number of hypotheses were developed and a survey list was

prepared for all the primary data. The data collected from a sample of 400 employees was analyzed in a simple and controlled manner. The hypotheses were tested through simple and multiple regression analysis, and the results showed acceptance by a number of the study hypotheses, which encourages those studying modern strategies in administration, especially educational administrations in Egypt, to implement and adopt this strategy. A number of scientific and practical implications were presented and recommendations were presented.

Keywords: Restructuring administrative processes, supporting senior management, developing the organizational structure, developing the workforce, efficiency of performance, management performance, efficiency, quality, time, and beneficiary satisfaction.