

دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



مدرسة العلوم الإنسانية
قسم علوم التعليم / شعبة الإدارة التعليمية

مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات
الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
(جامعة طرابلس إنموذجاً)

أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الدرجة الدقيقة (الدكتوراه)
في علوم التعليم " شعبة الإدارة التعليمية "

إعداد الباحثة:
تومية أحمد علي غومة

إشراف الدكتورة:
أمال عبدالله البوسيفي

العام الدراسي 2025/2024م



﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

سورة طه، الآية: 114.

الإهداء

إلى روح أمي الغالية، إلى روح أبي الغالي تغدهما الله بواسع رحمته وأسكنهما فسيح جناته.

إلى أبنائي صخر.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى كل من ساندني في إظهار هذا العمل وجعله يرى النور.

إليكم جميعاً: أهدي هذا الجهد مع صادق حبي وتقدير وإحترامي.

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وله الحمد والشكر على نعمه التي لا تعد ولا تحصى.

أتقدم بجزيل الشكر إلى المشرفة على هذا العمل الدكتورة الفاضلة أمال عبدالله البوسيفي. كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل محكمي أداة الدراسة، وفائق احترامي وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د. فرج المبروك.

- أ.د. محمد ساسي.

- د. إبراهيم أبوزيد.

- د. يوسف هاشم.

والشكر موصول إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة وأخص بالذكر الأستاذ محي الدين ميلود البديري.

وفي الختام أتقدم بصادق محبتي وإمتناني وتقديري وشكري إلى عائلتي الكريمة وأخص بالذكر إبنني الغالي صخر الدغيلي وأمي التي لم تلدني " أختي عائشة " على دعمهم اللامحدود لي طيلة فترة دراستي.

فلهم مني جميعاً جزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية.
ب	الإهداء.
ج	الشكر والتقدير.
د	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
ي	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
الفصل الأول / الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة.
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
7	أهداف الدراسة.
8	أهمية الدراسة.
8	حدود الدراسة.
9	مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني / الإطار النظري للدراسة	
11	تمهيد.
11	أولاً: الأداء الإداري:
11	1- مفهوم الأداء الإداري.
13	2- عناصر الأداء الإداري.
14	3- أهمية قياس الأداء الإداري.
15	4- دوافع ومبررات قياس تطوير الأداء الإداري.
17	5- العوامل المؤثرة في قياس الأداء الإداري.
18	6- مفهوم تطوير الأداء الإداري.
19	7- أهمية تطوير الأداء الإداري.
22	8- أهداف تطوير الأداء الإداري.

رقم الصفحة	الموضوع
24	9- دوافع ومبررات تطوير الأداء الإداري.
26	ثانياً: العمليات الإدارية:
26	1- مفهوم العمليات الإدارية.
27	2- أهمية العمليات الإدارية.
28	3- خصائص العمليات الإدارية.
28	4- العوامل المؤثرة في العمليات الإدارية.
29	5- مبررات تطوير العمليات الإدارية.
29	6- أبعاد العمليات الإدارية:
29	- بُعد التخطيط الاستراتيجي.
35	- بُعد تكنولوجيا المعلومات.
41	- بُعد الاتصال الإداري.
52	- بُعد التمكين الإداري.
59	- بُعد الاستعداد للتغيير.
65	- بُعد الحوكمة.
71	ثالثاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
72	1- نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
75	2- أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
77	3- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
80	4- دواعي ومبررات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
83	5- المؤسسات التي تحتاج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
84	6- مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
86	7- عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
الفصل الثالث / الدراسات السابقة	
90	تمهيد.
90	أولاً: الدراسات التي تناولت الأداء الإداري.
95	ثانياً: الدراسات التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
101	تعقيب على الدراسات السابقة.

رقم الصفحة	الموضوع
الفصل الرابع / الإجراءات المنهجية للدراسة	
107	تمهيد.
107	أولاً: منهج الدراسة.
107	ثانياً: مجتمع الدراسة.
108	ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة).
116	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الخامس / عرض وتحليل وتفسير البيانات	
122	تمهيد.
122	أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية لمجتمع الدراسة.
125	ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة.
171	ثالثاً: استخلاص النتائج.
173	رابعاً: التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
186	التوصيات.
187	المقترحات
188	المراجع.
-	الملاحق.
-	ملخص الدراسة باللغة العربية.
-	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
107	الجدول رقم (1) يبين مجتمع الدراسة.
109	الجدول رقم (2) مقياس ليكرث الخماسي.
109	الجدول رقم (3) مستويات الاستجابة لمقياس ليكرث الخماسي.
110	الجدول رقم (4) تفسير قيم معامل ارتباط بيرسون.
110	الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد.
111	الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية للبعد.
112	الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد الاتصال الإداري والدرجة الكلية للبعد.
112	الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد التمكين الإداري والدرجة الكلية للبعد.
113	الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد الاستعداد للتغيير والدرجة الكلية للبعد.
114	الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد الحوكمة والدرجة الكلية للبعد.
115	الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كوحدة واحدة.
115	الجدول رقم (12) ثبات الاستبانة.
116	الجدول رقم (13) حركة توزيع واستلام الاستبانة على مجتمع الدراسة.
117	الجدول رقم (14) التوزيع الاحتمالي لإجابات مجتمع الدراسة.
122	الجدول رقم (15) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.
123	الجدول رقم (16) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.
124	الجدول رقم (17) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

رقم الصفحة	الموضوع
125	الجدول رقم (18) نتائج وصف بُعد التخطيط الاستراتيجي لرؤساء الأقسام بجامعة طرابلس.
129	الجدول رقم (19) نتائج وصف بُعد ممارسة تكنولوجيا المعلومات لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس.
133	الجدول رقم (20) نتائج وصف بُعد درجة ممارسة الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس.
137	الجدول رقم (21) نتائج وصف بُعد درجة ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس.
140	الجدول رقم (22) نتائج وصف بُعد الاستعداد للتغيير لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس.
144	الجدول رقم (23) نتائج وصف بُعد ممارسة الحوكمة لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس.
148	الجدول رقم (24) نتائج تحليل وعرض وتفسير واقع الأداء الإداري.
150	الجدول رقم (25) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من رؤساء الأقسام تعزى المؤهل العلمي.
151	الجدول رقم (26) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من رؤساء الأقسام تعزى للمؤهل العلمي.
153	الجدول رقم (27) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة قيام رؤساء الأقسام بعمليات الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
154	الجدول رقم (28) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة قيام رؤساء الأقسام بعمليات التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
155	الجدول رقم (29) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
156	الجدول رقم (30) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة الحوكمة من رؤساء الأقسام تعزى للمؤهل العلمي.
157	الجدول رقم (31) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي.

رقم الصفحة	الموضوع
158	الجدول رقم (32) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة استخدام التكنولوجيا من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي.
160	الجدول رقم (33) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة الاتصال الإداري من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي.
161	الجدول رقم (34) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة التمكين الإداري من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي.
162	الجدول رقم (35) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة الاستعداد للتغيير من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي.
163	الجدول رقم (36) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة الحوكمة من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي
165	الجدول رقم (37) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لسنوات الخبرة.
166	الجدول رقم (38) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات تُعزى لسنوات الخبرة.
166	الجدول رقم (39) نتائج اختبار شافيه حول متوسطات المجموعات ضمن المقارنة البعدية.
167	الجدول رقم (40) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة قيام رؤساء الأقسام بعمليات الاتصال الإداري تُعزى لسنوات الخبرة.
168	الجدول رقم (41) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة قيام رؤساء الأقسام بعمليات التمكين الإداري تُعزى لسنوات الخبرة.
169	الجدول رقم (42) نتائج اختبار شافيه حول متوسطات المجموعات ضمن المقارنة البعدية.
170	الجدول رقم (43) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير تُعزى لسنوات الخبرة.
171	الجدول رقم (44) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة ممارسة الحوكمة تُعزى لسنوات الخبرة.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع
122	الشكل البياني رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.
123	الشكل البياني رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.
124	الشكل البياني رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة.

قائمة الملاحق

الموضوع
الاستبانة في صورتها الأولى.
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.
الاستبانة في صورتها النهائية.
خطاب الأكاديمية إلى جامعة طرابلس.
خطاب جامعة طرابلس إلى الكليات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

ظهر العديد من التحديات المتمثلة بالتطوير التقني، ونظم المعلومات، وسرعة التغيير وتلاشي المفاهيم، والقيم التقليدية الإدارية تحتم على القائد الإداري فهم ما يحيط بالمؤسسة من مستجدات وتحديات، ولمواجهة هذه التحديات تظهر الحاجة إلى تطوير طرائق إنجاز المهام؛ أي ظهور إدارة جديدة متطورة في أداؤها تنقل المؤسسة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو مما يزيد من قدرتها في التعامل مع التحديات فضلاً على توافر قيادات إدارية تمتلك مهارات قادرة على النهوض بمهامها، متمثلة بأبعاد ومتطلبات دورها الإداري.

وقد أحدثت التكنولوجيا طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل، وفي سرعة وكفاءة ودقة إنجازه وإذا كان الإصلاح الإداري، وتحقيق التنمية الإدارية يعتبران من الأساسيات الأولى لأي إصلاح مجتمعي شامل، فإنّ أهم خطوة لتحقيق تلك التنمية هي العناية بالعنصر البشري، واعتبار أنّ الإدارة هي الأساس لإدارة أشخاص لا إدارة أشياء.

لذا يستوجب تزويد الجامعات بالقيادات القادرة على قيادتها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية وبطريقة تساعد على تحقيق التطوير، والتجديد، والتغيير، والتحديث على نحو يؤدي إلى نمو تلك الجامعات من خلال قادة تتوافر فيهم القدرة على أداء العمل، معتمدين في ذلك على القوة والطاقة والإمكانية العالمية التي تمكنهم من التأثير على من حولهم من الأفراد ودفعهم إلى الأداء المتميز والمبدع الذي يواكب العصر.

ويُعد الأداء الجيد الهدف الرئيس الذي تسعى إليه كل المؤسسات، بما في ذلك الأداء الإداري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تسعى لتحسينه وتطويره، لأجل بناء مركز إستراتيجي قوي وتميز يحقق لها النمو والبقاء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر مما جعل تلك المؤسسات تقوم بتغيير أساليبها، ووسائلها التقليدية في الإدارة، وتبنى المفاهيم، والوسائل الحديثة التي لها دور كبير في تطوير الأداء الإداري.

وقد نالت عملية تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بالجامعات جانباً كبيراً من الاهتمام مما جعل هذا العصر يتسم بالتغير، والتجديد، والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية، ويُعد التطوير أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات المحلية، والإقليمية، والعالمية ومحاولة التكيف معها، ويؤكد الواقع أنّ هناك ضرورة لأنّ تتحول المؤسسات الجامعية من التنظير إلى التطبيق مع أهمية إحداث تغييرات أساسية في المؤسسات الجامعية.

تسعى المؤسسات الحديثة الرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية، وتحديث بنية العمليات الإدارية لديها لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولا شك أنّ التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة، والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية، وخططها الاستراتيجية، ويعزز ميزتها التنافسية.

ومع تزايد حدة المنافسة العالمية، والتطورات، وما أحدثته من تغييرات في طبيعة الأعمال وما أفرزته من تحديات، أو فرص تحتم على المؤسسة مواكبتها دعت الحاجة إلى تبني أسلوب معين يجعل من هذه الفرص أفضل ما يكون لدى المؤسسة.

وتُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وكذلك النظم والسياسات، والهياكل التنظيمية؛ لأنّ تحقيق أهداف المؤسسة في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسة، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل، وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التمييز هو الغاية المنشودة التي تطمح لها المؤسسات الحديثة. (الجبوري، 2015 : 29)

وعليه فإنّ تفعيل استخدام هندسة العمليات الإدارية بدقة، ومرونة، وحدثاً، ووضوح، وتكامل وموثوقية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية، يمكنهم من تحسين وتطوير أدائهم الإداري من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والاستعداد للتغيير، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والحوكمة وغيرها من أبعاد العمليات الإدارية التي تساعد رؤساء الأقسام على تسيير العمل والرفع من فاعلية الأداء وكفاءته.

لقد أصبح تطوير الأداء الإداري يشكل اهتمامًا عالميًا، يضاف إلى ذلك قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بإبداع وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

وهذا ما دفع مختلف المجتمعات المتقدمة والنامية منها على السواء إلى أن تضع الاهتمام بالأداء في أعلى سلم أولوياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار الفارق في درجة ذلك الاهتمام بين المجتمعات المتقدمة والنامية، لذا تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية ليس ترفاً فكرياً بل هو ضرورة حتمية.

لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه الإدارة المعاصرة للمؤسسات الجامعية والكليات التابعة لها ورؤساء الأقسام في الآونة الأخيرة تحديات كبيرة منها تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد المادية، كذلك التغيير والتطورات العلمية والتقنية والتكنولوجيا السريعة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة السريعة والمستمرة.

لهذا تلجأ الدول المتقدمة إلى المداخل الإدارية الحديثة، والتي تقوم أساساً على التغيير الجذري والجوهري لتطوير الأداء، مثل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي ظهر لمواجهة تحدي المنافسة، وجودة الأداء، وإحداث التوازن، مما يضع تصوراً للشكل الذي ستكون عليه جامعة المستقبل وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة للدول المتقدمة، فإنّ الدول النامية في أمس الحاجة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية، لمجابهة تحديات وتغييرات هذا العصر.

وتمثل الهندسة الإدارية تحولاً جذرياً يجب أن تحدّثه الإدارات الجامعية، حتى تستطيع مواكبة التطورات والتغييرات العالمية، باعتبار أنّ الإدارة العنصر الحاسم، وهمزة الوصل في عملية التطوير والتغيير، وتعتمد على توظيف القيادات الفعالة وجهود العاملين وإعادة تصميم العمليات من أجل

تحسينها، فعملية التطوير لم تعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارات، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لبقائها واستمرارها.

ونظراً لأنّ الإدارة تتسم بسرعة التغيير والتطوير بما يتوافق وبنية المعرفة من إضافات، وما يطرأ على البناء التنظيمي للمؤسسة من تغييرات، فإنّ الأقسام العلمية بالجامعات الليبية تحتاج لمراجعة أهدافها، وهيكلها التنظيمي والسلوكي، حتى تقف على الجديد في العالم من مقومات، أو معوقات، وحتى تستطيع القيام بذلك يتطلب منها إعداد ما يلزم من خطط إستراتيجية وموضوعية الأمر الذي يشكل جامعة الغد، وبطبيعة الحال لا يمكن معالجة تحديات اليوم، والغد في شتى المؤسسات بنمط إدارة الأمس، أو بالإدارة التقليدية، وقد أشارت نتائج دراسة (الطراونة، 2014 : 101) إلى حاجة الهيكل التنظيمي للأقسام العلمية للتغيير الجذري بما يخدم أهدافها وعملياتها.

ولعل من أبرز القضايا التي تعاني منها الجامعات الليبية، والتي تقلل من كفاءتها وتحدّ من فعاليتها هي قضية تطوير الأداء في عصر التقدم العلمي والتكنولوجي، حيث أنّ تدني مستوى الأداء أمر ذو خطورة كبيرة ليس على حاضر المؤسسة فحسب بل على مستقبلها، وقدرتها على مواجهة الصعاب والتصدي للتحديات والتغييرات الخاصة، وأشارت نتائج دراسة (مرسي، مصطفى، 2011 : 85) إلى تدني مستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية، كما أشارت نتائج دراسة (الحري، 2015 : 64) إلى أنّ الأقسام العلمية تعاني من قصور التقنية الإدارية، وقصور الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية.

وتأتي قضية تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في مقدمة التطورات التي تسعى جميع المؤسسات على تنفيذها، فالأداء الإداري يشكل أهمية أساسية لأي مؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وأنها ليس مجرد أداة للسيطرة، وفرض السلطة بل أداة للتشخيص المحكم الموضوعي لجودة المؤسسة.

ونظراً لأهمية دور رئيس القسم في الجامعة لتحقيق الأهداف المرجوة، فإنّه من الضروري تطوير أدائه ورفع كفاءته، وأشارت بعض الدراسات إلى أنّ كفاءة القسم وقدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة يعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والعلمية لرئيسه، فنوعية وكفاءة القسم

العلمي تتحدد بقدرات ومهارات واستعدادات رئيس القسم، فهو قائد يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم، إذ توصلت نتائج دراسة (مزيعل، 2014 : 50) إلى أنّ عملية تطوير الأداء الإداري تنعكس على الوظائف الأساسية التي يقوم بها القسم العلمي ألا وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتوصلت نتائج دراسة (الدهشان والسيسي، 2015 : 79) إلى أنّ تحسين الأداء الإداري لرؤساء الأقسام يشكل اهتماماً علمياً، ويعمل رئيس القسم كحلقة وصل بين القسم الأكاديمي والهرم الإداري للكلية والجامعة، كما توصلت نتائج دراسة (الثبتي، 2017 : 90) إلى أنّ رؤساء الأقسام يفتقدون للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الأقسام العلمية.

وبالتالي أصبح تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية أمراً يتطلب تطوير وتحديث الممارسات التقليدية على ممارسات تكنولوجية تقنية أكثر كفاءة وفاعلية وإبداعاً، إذ أنّ إصلاح أي مؤسسة لا يتم دون إصلاح وتطوير وتحديث إدارتها، وإذا كان تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام هو السبيل لإحداث نقلة نوعية في كافة جوانب الجامعة، فإنه أصبح أمراً ضرورياً في عصرنا الحاضر عصر العولمة والتكنولوجيا، وأنّ تسعى الأقسام لتطوير ممارساتها بحيث تؤدي هذه الممارسات نتائج عالية الجودة والأداء.

وبناءً على ما سبق ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة التساؤل الرئيس:

- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة تساؤلات فرعية تتمثل، فيما يلي:

1- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التخطيط الاستراتيجي؟

2- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق استخدام تكنولوجيا المعلومات؟

3- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاتصال الإداري؟

4- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التمكين الإداري؟

5- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاستعداد للتغيير؟

6- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الحوكمة؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أبعاد العمليات الإدارية (التخطيط الاستراتيجي - تكنولوجيا المعلومات - الاتصال الإداري - التمكين الإداري - الاستعداد للتغيير - الحوكمة) تعزى إلى المتغيرات الأولية (المؤهل العلمي - التخصص العلمي - سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التخطيط الاستراتيجي؟

2- التعرف على درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق استخدام تكنولوجيا المعلومات؟

3- التعرف على درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاتصال الإداري؟

4- التعرف على درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التمكين الإداري؟

5- التعرف على درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاستعداد للتغيير؟

6- التعرف على درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الحوكمة؟

7- التعرف على الفروق الإحصائية في درجة ممارسة أبعاد العمليات الإدارية (التخطيط الاستراتيجي - تكنولوجيا المعلومات - الاتصال الإداري - التمكين الإداري - الاستعداد

للتغيير - الحوكمة) تعزى إلى المتغيرات الأولية (المؤهل العلمي - التخصص العلمي - سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في كونها تتناول موضوعاً غاية في الأهمية، ألا وهو تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

إننا نعيش اليوم ثورة معلوماتية وتكنولوجية أدت إلى ظهور الكثير من الأساليب التكنولوجية ومنها إدارة الهندرة التي تعمل على إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين وتطوير وظائف الإدارة.

وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث، وانطلاقاً من أنّ نجاح الجامعة رهين بنجاح أقسامها، والقيادة الناجحة للقسم العلمي هي التي تسعى دائماً لتطوير أدائها وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة ومن ثم تكتسب هذه الدراسة أهميتها من:

1- أهمية المرحلة التي يعيشها الإداريون بشكل عام، ورؤساء إدارات الجامعة بشكل خاص من حراك تطويري وتتموي متجدد، مما يتوجب على رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية مواكبة هذا التقدم والتطور.

2- النهوض بأداء وجودة المؤسسات من كافة جوانبها، وهذا ما تحتاجه الجامعات الليبية في ظل ظروفها العصيبة، لتواكب الجامعات الإقليمية والعالمية في مجال الجودة والنوعية.

3- تحويل الجامعات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متميزة، تستخدم التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات، والحوكمة، وغيرها من العمليات في إدارة شؤونها، لتتمكن من المحافظة على رأس مالها البشري والعمل على تنميته.

4- المساهمة في إثراء المكتبة العربية بمزيد من المعرفة في المجال الإداري، وإبراز أهمية مدخل إدارة الهندرة كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي يتمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية.

حدود الدراسة:

- حدود موضوع الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في جميع رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس.
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في جامعة طرابلس.
- الحدود الزمانية: استغرقت الدراسة الفترة الزمنية للعام الجامعي 2024/2023م.

مصطلحات الدراسة:

- التطوير هو: " عملية تغيير إيجابية مخطط لها في ثقافة المؤسسة وعناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياساتها وأساليبها، وغيرها من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية ". (الزبيدي، 2014 : 93).
- وتعرف الباحثة التطوير إجرائياً بأنه: عملية مخططة، ومنظمة، وممنهجة لتحسين وتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية إلى الأفضل والأحسن على ضوء مدخل أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- الأداء الإداري هو: " إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفاعلية ". (الزبيدي، 2013 : 98).
- وتعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائياً بأنه: قدرات رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية على قيادة أقسامهم، وتسيير شؤونها بكفاءة وفعالية، في إطار الأساليب الإدارية الحديثة.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هي: " التفكير الابتكاري لقيادات المؤسسة ولإداراتها العليا وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية، أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المؤسسة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من الأداء ". (سعيد، 2016 : 38).
- وتعرف الباحثة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إجرائياً بأنها: إجراء التغييرات الجذرية وليست الشكلية والنسبية، وتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية لتخفيض التكلفة والوقت والجهد، والبدء من جديد، والتفكير بطريقة جديدة وحديثة وليس إصلاح ما هو قائم وترميمه فقط.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- تمهيد.
- أولاً: الأداء الإداري.
- ثانياً: العمليات الإدارية.
- ثالثاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تناولت الباحثة في هذا الفصل كل ما يتعلق بالأداء الإداري، والعمليات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، من أدبيات نظرية علمية متاحة في التراث الإداري.

أولاً: الأداء الإداري:

الأداء موضوع هام بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القائم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرًا محوريًا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

كما يُعد الأداء المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات باعتبار أن الفرد يلعب دورًا حيويًا في كافة مستويات الأداء سواء على المستوى الإداري، أو على المستوى التنفيذي.

1- مفهوم الأداء الإداري:

يتكون مفهوم الأداء الإداري من مفردتين الأولى هي الأداء، والثانية هي الإداري، إذ يمكن تعريف الأداء بصورة عامة بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهارات المختلفة التي يتكون منها عمله ومصطلح إداري يوصفها صفة تدل على ما يتصل بالإدارة، والواقع الإداري، والفكر الإداري والنشاط الإداري، فمن خلال تعريف هاتين الكلمتين نستطيع أن نفهم بأن الأداء الإداري هو أعمال واتصالات وقرارات وممارسات علمية، وعملية، ونظرية يقوم بها الرئيس للتأثير في سلوك المرؤوسين.

ويقدم (هلال، 2010 : 25) تعريفًا للأداء الإداري بأنه "نتاج السلوك، والسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".

أما (الحراشة، 2010 : 17) عرفه بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عن قيامه بأي عمل من الأعمال".

بينما عرفه (جماز، 2010 : 80) بأنه " التفاعل والنتائج التي تحققت معًا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز من ناحية أخرى".

ويرى (محمود، 2014 : 11) أن الأداء الإداري هو " عبارة عما يقوم به موظف، أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، وتختلف من وظيفة لأخرى، وأن وجد بينهما عامل مشترك".

وأشار (اللبيدي، 2015 : 12) إلى الأداء الإداري بأنه " مدى فاعلية، وتنظيم، وإنجاز المهام الإدارية داخل المؤسسة".

وترى الباحثة أنّ تعدد تعريفات الأداء الإداري ناتج عن تعدد دراسات الباحثين والعلماء سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، ونتيجة لاختلاف مدارسهم وخلفياتهم وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة، ومهارات، وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل، والأنظمة، الإدارية والهيكل التنظيمي.

وترى الباحثة إلى أنّ المقصود بالأداء الإداري هو المخرجات، أو الأهداف التي تسعى الأقسام العلمية بالجامعات إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل الجامعة:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للجامعة.
- أداء الجامعة في إطار البيئة الخارجية الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وغيرها.

2- عناصر الأداء الإداري:

حدد العلماء والباحثون مكونات، أو عناصر أساسية للأداء الإداري؛ بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس مستوى أداء العاملين في المؤسسة. ويرى (خير الله، 2009 : 20) أن أهم عناصر الأداء الإداري:

1- متطلبات العمل: وتشمل المسؤوليات، والمهام، والأدوار، والمهارات، والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

2- كفايات الموظف: وتعني ما لدى العامل من معلومات، ومهارات، واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال.

3- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية، وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم، وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة. أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم، وتؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.

بينما يرى (كافي، 2018 : 37) أن أهم عناصر الأداء الإداري ما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتشمل الدقة، والنظام، والإتقان، والبراعة، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.

3- كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني، والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

أما (تابث، 2020 : 148) فيرى أن الأداء الإداري يتكون من العناصر التالية:

1- المدخلات: وتتمثل في الموارد المادية.

2- عمليات التحويل: وتتمثل في المراحل، والتكنولوجيا المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3- المخرجات: وتتمثل في الناتج النهائي، والذي يقدم في شكل خدمة، أو سلعة.

4- شروط الإنتاج: وتتمثل في الإجراءات، والسياسات التي تحكم عملية الإنتاج.

5- النتائج: وتتمثل في المؤثرات سواء كانت سلبية أم إيجابية، والتي تتبع، أو تتزامن مع عمليات إنتاج السلع، أو تقديم الخدمات مثل تشغيل نسبة البطالة، أو زيادة الناتج الإجمالي، أو القيمة المضافة.

3- أهمية قياس الأداء الإداري:

لقد حظي موضوع الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، ومكانة خاصة داخل المؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة العمليات، والأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ومن أجل إستقرار المؤسسة وبقائها يستلزم أن يكون أداء العاملين بها متميزاً، إذ أن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في أروقة المؤسسة، والتحقق من مدى التزام العاملين بإنجاز مسؤولياتهم، وواجباتهم وفق متطلبات العمل البناء.

وتتجلى أهمية قياس واقع الأداء الإداري من وجهة نظر (المرجوشي، 2008 : 105) إلى الآتي:

1- تسهم في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

2- تسهم في معرفة معوقات العمل، ومعرفة مكامن الخلل، والضعف في اللوائح، والسياسات والبرامج، والإجراءات والتعليمات المطبقة داخل المؤسسة.

3- تعد أحد الدعائم الأساسية، والفاعلة التي يمكن اعتمادها في تطوير العمل وتحسين نوعية إدارته.

4- تعد من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة.

وأشار (الطويل ومصطفى، 2011 : 190) إلى أهمية قياس واقع الأداء الإداري إلى ما يلي:

1- إنَّ عملية قياس الأداء الإداري تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج، فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أنها توفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

2- إنَّ عملية قياس الأداء الإداري يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والخدمات، وعملية إيصالها للعملاء.

3- إنَّ عملية قياس الأداء الإداري يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج، وتكاليف هذه البرامج.

4- إنَّ عملية قياس الأداء الإداري تبين أنَّ المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

5- إنَّ عملية قياس الأداء الإداري تشجع على التوجه بشكل بناء حول حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة.

ويعتبر تطوير الأداء الإداري وظيفة استشارية يقدم من خلالها كل ما من شأنه إحداث التغييرات إلى الأفضل، ورفع كفاءة العاملين ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات، وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وفاعلية، وتكمن أهمية تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية من خلال تحقيقهم لأهداف كلياتهم.

4- دوافع ومبررات قياس الأداء الإداري:

يمكن تقسيم دوافع ومبررات قياس الأداء الإداري إلى شقين:

أولاً: الآثار الإيجابية لقياس الأداء الإداري، وذكرها (مسلم، 2014 : 48):

1- يرصد قياس الأداء الإداري المظاهر السلبية فيعالجها، وينمي المظاهر الإيجابية في المؤسسة، وهذا في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفاعلية التنظيمية وبالتالي تحقيق رضا العملاء.

2- توفر نتائج قياس الأداء الإداري تغذية عكسية عن أداء الفرد، وبسبب معرفته بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير وتحسين أدائه مستقبلاً.

3- أن قياس الأداء الموضوعي يضمن تحقيق عدالة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى حدوث إستقرار الموارد البشرية، وإنخفاض معدل الدوران في العمل.

4- تُعد نتائج قياس الأداء وثائق تبرز المؤسسة من خلالها القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين.

5- تبرز نتائج قياس الأداء التوجيهات، والنصائح الموجهة للعاملين من طرف الرئيس لأجل تطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

6- تقتضي طبيعة قياس الأداء تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار لدى الرؤساء، ورفع مستواهم القيادي.

7- يحقق قياس الأداء الإداري التواصل المستمر بين الرؤساء ومرءوسيه، والذي يمثل جانباً هاماً في عملية الإدارة بصفة عامة، والإشراف والتوجيه بصفة خاصة.

ثانياً: مجالات استخدام نتائج قياس الأداء الإداري:

تستخدم نتائج قياس الأداء الإداري في مجالات مختلفة ذكرها (مشهور، 2010 : 47):

1- تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج قياس الأداء معلومات تفيد في عملية تخطيط الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

- عندما تشير نتائج قياس الأداء الإداري إلى وجود مستوى عالٍ من كفاءة العاملين، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل سينفذ مستقبلاً بزمن أقل.

- توضح نتائج قياس العمل ضعفاء الكفاءة من العاملين الذين سيستغنى عنهم وجوب استعاضتهم بموارد بشرية جديدة، مما يساهم في تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية المستقبلية من حيث نوعيتها وحجمها.

2- تخطيط المسارات الوظيفية: إن نتائج قياس الأداء تساعد في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المؤسسة، فهي تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف إمكانات وقدرات العاملين لشغل عدد من الوظائف مستقبلاً.

3- تقييم الاستقطاب والاختيار: تعتبر نتائج قياس الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب، والاختيار في انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد.

4- تحديد الحوافز التشجيعية: من خلال نتائج قياس الأداء يمكن للمؤسسة أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على حوافز تشجيعية، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد.

5- النقل الوظيفي: تمثل نتائج قياس الأداء وسيلة فعالة ومعياراً لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى النقل لوظائف أخرى تتلاءم أكثر مع قدراتهم.

وترى الباحثة أنّ واقع الإدارة في الدول النامية يدعو للتطور الإداري، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائفها على أكمل وجه، وتطوير الأداء الإداري يُعدّ جهداً مستمراً واستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري.

5- العوامل المؤثرة في قياس الأداء الإداري:

يرى (سعيد، 2013 : 27) أنّ أهم العوامل المؤثرة في قياس الأداء الإداري ما يلي:

1- أساليب الإدارة: تساعد الإدارة الفعالة في تحسين التحفيز، والمشاركة، والأداء لدى الموظفين أما الإدارة السيئة فلها تأثير معاكس إذ تقلل كلاً من الرضا والإنتاجية والأداء.

2- ثقافة المؤسسة: تتكون الثقافة التنظيمية من معتقدات تدفع سلوك الموظف على نحو جزئي وتوجد سلوكيات معينة لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، وعلى الرغم من أنّ التحولات الثقافية قد تستغرق وقتاً إلا أنّ غرس القيم الصحيحة في مكان العمل يمكن أن يساعد في تغيير طريقة تفكير الموظفين في العمل وكيفية أدائهم.

3- الاستماع إلى الموظفين: الموظفون الذين تُسمع أصواتهم من المرجح أنّ يقوموا بأفضل أعمالهم، فسماع أصوات الموظفين لا يضمن الشمولية فحسب، بل يضمن أيضاً المساواة في مكان العمل.

4- بيئة العمل المادية: تؤثر بيئة العمل المادية على مقاييس الموظف المهمة مثل المشاركة والرضا، والأداء، فينبغي أن تكون بيئات العمل جيدة ومصممة وفقاً لاحتياجات ثقافة مكان العمل والقوى العاملة، وتميل المؤسسات الناشئة الإبداعية إلى إنشاء بيئات عمل تعكس ثقافتها وقيمها ورسالتها.

5- واجبات العمل اليومية وسير العمل: سيكون الموظفون أكثر ميلاً للعمل الجاد إذا وجدوا وظائفهم ممتعة وجذابة وذات مغزى.

6- التدريب والتطوير: يركز التدريب على التحسينات الفورية، بينما يركز التطوير على الأهداف طويلة المدى، ويعتمد أداء الموظف على التدريب الذي يحصل عليه من المؤسسة.

وأضاف (كلادة، 2013 : 17) العوامل التالية:

1- غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة لا تمتلك خططاً تفصيلية لعملها، وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لكن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق.

2- عدم المشاركة في الإدارة: فعدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية، والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين.

3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين المعدلات والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

4- الرضا الوظيفي: من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فغياب الرضا الوظيفي، أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف.

5- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

6- غياب الأمن الوظيفي: فالإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة، والاستقرار في العمل، ويُعد أساساً للنجاح والابتكار.

ويعتبر تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات اللببية عاملاً أساسياً في تطوير الجامعات، حيث أنّ الأساس لأي خطوة تحسينية، أو تطويرية تتم داخل الجامعات.

6- مفهوم تطوير الأداء الإداري:

هو إحداث تغيير مخطط يعتمد على تقويم، وتشخيص للوضع الراهن لأداء القيادات الإدارية مما يعمل على زيادة فاعلية دور المؤسسات في خدمة المجتمع، ولمسايرة التطورات والتغيرات في كافة الجوانب.

وهناك العديد من التعريفات المتعلقة بمفهوم التطوير، وذلك بحسب السياقات، حيث ينظر لمفهوم تطوير الأداء في مجال الإدارة بأنه "تولي إدارة المؤسسات المعاصرة اهتماماً كبيراً بقضية تطوير الأداء الإداري من منظور كلي وشامل، حيث يستهدف تكوين القدرة التنافسية وتدعيمها لهذه

المؤسسات، مما فرض على المؤسسات الجامعية أن تنتهياً للتطوير بصفة مستمرة سواءً كانت هناك فجوة في الأداء أم لا، وذلك لتحقيق جودتها ومركزها التنافسي". (أبوالنصر، 2009 : 15).

ويرى (علي، 2010 : 20) بأن تطوير الأداء الإداري هو " إحداه تغيرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية، والسلوكية داخل الجهاز الإداري، وكيفية الإستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة". وعرفه (مجاهد، 2013 : 28) بأنه " مصطلح واسع يشمل إدارة الأداء، وتطوير الموظفين وهو يصف إدارة وتقييم العمل الذي يجب أن ينجز كما أنه يوفر فرص للنمو المهني، وتنمية أسلوب وأداء العاملين في المؤسسة وتدريبهم، كما يعبر عن التدخلات التي يمكن أن تتم أثناء العمل لتحسين الأداء".

وأشار (سليمان، 2013 : 18) بأنه " عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".

بينما عرفه (العنزي، 2013 : 28) بأنه " إدخال كل ما هو جديد من أفكار، واتجاهات وبرامج وطرق من أجل الارتقاء بالأداء الإداري، وإحداث تحسيناً ملموساً في كفاءة الخدمات الإدارية التي تقدمها المؤسسات، والرفع من جودة العمليات".

ويؤكد (الطراونة، 2014 : 10) بأنّ " الوصول بالشئ المطور إلى أحسن صورة، حيث يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه، وبطريقة اقتصادية في الوقت، والجهد، والتكاليف".

وترى الباحثة أن فلسفة تطوير الأداء الإداري تهتم بفهم العوامل، والمحددات التي تشكل الأداء وتتحكم في مدى كفاءته شكلاً، أو نظاماً إدارياً شاملاً يقوم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل الإدارة.

7- أهمية تطوير الأداء الإداري:

أشار (مجاهد، 2013 : 39) إلى الأهمية التالية:

- 1- تحسين أداء المؤسسة، وضمان نموها في المدى البعيد.
- 2- تحديد القادة الذين يتمتعون بقدرات كافية، والتأكد من إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب.
- 3- إكسابهم الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى من مواقع وحداتهم داخل المؤسسة.

بينما أشار (الاعري، 2016 : 20) أن لتطوير الأداء الإداري أهمية كبيرة في تحسين الوظائف الإدارية التالية:

1- التخطيط: وهو العملية التي تستخدمها القيادة الإدارية بالمؤسسة لتحديد، واختيار الأهداف الملائمة، ويحدد مدى حسن التخطيط مدى كفاءة وفعالية المؤسسة ومستوى أدائها الإداري.

2- الاتصال: يجب أن تتوافر قنوات الاتصال المباشرة، وشبكة قواعد المعلومات، وانتظام وتدفق المعلومات اللازمة في وقتها بين مختلف الوحدات وجميع المستويات في المؤسسة، بما يضمن فعالية كل من عمليات التخطيط والتنظيم، والمتابعة، والرقابة، والتنسيق، والتقييم للأنشطة الإدارية بالمؤسسة.

3- الرقابة: وهي الأنشطة التنظيمية المنهجية التي تهدف إلى جعل الأنشطة التنظيمية المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات، والمعايير المستهدفة، وفي حال وجود انحرافات توضح الأسباب وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4- التنسيق: التنسيق بين العناصر البشرية والمادية، والداخلية، والخارجية ذات الصلة بإدارة المؤسسة بالوجه الذي يمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة.

5- المتابعة والتقييم: تعد عمليات المتابعة والتقييم من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

6- اتخاذ القرار: تعتبر عملية اتخاذ القرارات لب عمل الإدارة بل هي العملية الإدارية بأكملها وهي عملية اختيار بديل واحد من بديلين، أو أكثر لتحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة.

وترى الباحثة أنّ هذا يتطلب قيادة إدارية ذات كفاءة عالية قادرة على الاختيار من عدة بدائل بالطرق العلمية المستندة إلى توافر معلومات إدارية موثوقة ومناسبة، ناتجة من نظام معلوماتي ذو كفاءة وفاعلية عالية.

ويرى (عيد، 2020 : 339) أنّ أهمية تطوير الأداء الإداري تتمثل في التالي:

1- التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها ثم استخلاص الحلول للقضاء عليها.

2- تحسين نوعية الخدمات، وبحث ودراسة ما قد يعترض الخطط من معوقات عند التنفيذ.

3- إعداد مشروعات الخطط الطويلة، والمتوسطة والقصيرة الأجل بالتعاون مع وحداتها الفرعية المركزية واللامركزية، وتنسيقها مع خطط الدولة.

4- تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية، والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل، وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

5- تطوير أداء الرؤساء والمشرفين والمديرين تمكنهم من قيادة عملية التطوير المستمر، وتنمية المهارات اللازمة لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

6- رفع مستوى الأداء وإمداد الوحدات الفرعية في المؤسسة باحتياجاتهم من الموارد.

وترى الباحثة أنّ أهمية تطوير الأداء الإداري تبرز من خلال إيجاد بيئة مرنة، عن طريق تغيير الأنشطة المختلفة، وبالتالي يتغير دور المنظومة نحو اتصال أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلي المحيط، لتلبية احتياجاته الإدارية، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، بما يمكن إدارة المؤسسة من مواجهة تحديات عصر العولمة.

كما يساعد تطوير الأداء الإداري على تقنين الأداء داخل المؤسسة عن طريق القياس والتحديد وسد الفجوات، والتحسين المستمر للجودة، وذلك عبر أساليب وآليات علمية من قبل عمليات هندسة الأداء البشري، واستخدام الأساليب الكمية، وكذلك إحداث تغييرات جذرية في نظام الإدارة المؤسسية والقيم التنظيمية وفي أداء العمليات.

ويمثل تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي للجامعة، لأنّ مدى فعالية رؤساء الأقسام العلمية يعتمد على أداء الجامعة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية، وأهداف واضحة، كنظام يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل الجامعة، وكذلك المخرجات المتوقعة، والأنماط السلوكية المرغوبة، ويحدد مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها، وجوانب الأداء التي تحتاج إلى التحسين والتطوير، والإجراءات اللازمة لعلاجها.

8- أهداف تطوير الأداء الإداري:

يُفهم تطوير الأداء الإداري بشكل واضح في تطوير أساليب العمل الإداري والارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية، والقدرة على المشكلات بطريقة مبدعة، بهدف إيجاد نظام إداري فعال.

أشار (نصر وآخرون، 2013 : 18) أنّ من أهم أهداف تطوير الأداء الإداري ما يلي:

- 1- استيعاب التكنولوجيا الجديدة، والمتجددة، وتوظيفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز.
- 2- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والأنماط والهياكل الإدارية الموحدة، وتصميم التنظيم المرن المتكافئ مع الظروف والمتغيرات.
- 3- تقبل التغيير والقدرة الفائقة على التعامل مع المتغيرات السريعة.
- 4- تطوير الأداء التنظيمي وتحسين البيئة الإدارية.

بينما أشار (محمود، 2014 : 584) أنّ أهم أهداف تطوير الأداء الإداري هي:

- 1- إدارة الموارد البشرية، والمادية، والتكنولوجية المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.
- 2- تطوير الأساليب والنظم، والإجراءات الإدارية وفقاً للأسس العلمية الحديثة.
- 3- زيادة القدرة على المنافسة.
- 4- الرقابة الذاتية والمحاسبية لجميع العاملين.
- 5- المرونة وقابلية تعديل البرامج والعمليات لتتناسب مع أي تغييرات محلية، أو إقليمية، أو عالمية.

وأشار (المصري، 2016 : 263) أنّ أهداف تطوير الأداء الإداري تتمثل فيما يلي:

- 1- فحص الهياكل التنظيمية، وتقسيم العمل، والعلاقات المتداخلة.
- 2- تطوير مفاهيم الإداريين وقدراتهم.
- 3- تطوير الأساليب والوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال.
- 4- تطوير الإرشاد والتوجيه في العمل، (العلاقات الإنسانية).
- 5- تطوير الأهداف الإدارية، والتخطيط، والتقييم، ونظم المعلومات.
- 6- تنمية التفكير العلمي، وتنمية روح المبادرة، نظم الحوافز.

ويرى (العجمي، 2016 : 338) أنّ من أهم تطوير أهداف الأداء الإداري ما يلي:

- 1- التركيز على فعل الأشياء الصحيحة من خلال وضوح الأهداف.
- 2- تمكين وتحفيز ومكافأة العاملين عند بذل قصارى جهدهم في تحقيق المطلوب منهم.
- 3- العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات المتوقع القيام بها.
- 4- تحقيق أهداف العمل من خلال ربط أهداف تنظيم الاستراتيجية بأهداف الفرد.
- 5- تلقي ملاحظات وتوجيهات منتظمة وعادلة ودقيقة لإمداد العاملين وتحفيزهم لتحقيق أفضل ما لديهم.

بينما يرى (صقر، 2016 : 157) أنّ أهم الأهداف:

- 1- تطوير مستويات الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للجامعة.
- 2- توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية بالجامعة، والإشراف على تنفيذ النشاطات الحالية والمستقبلية.
- 3- تحسين مستويات إنجاز الجامعة من خلال اكتشاف جوانب الضعف في الأداء، أو اكتساب المهارات، أو المشاركة في الأنشطة، والعمل على تحسينها باستمرار من خلال عمليات التغذية المرتدة.
- 4- تحسين جودة العمليات الإدارية، من خلال تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية للقيام بواجباتهم ومسئوليات وظائفهم بشكل فعّال، ومساعدتهم على إدارة طاقاتهم الكامنة وتميئتها إلى أقصى حد ممكن، وتحقيق النمو المهني المستمر لهم.

وأشار (عبدالرحمن، 2017 : 109) إلى الأهداف التالية:

- 1- إيجاد الجهاز الإداري الكفاء القادر على تحقيق أهداف التنمية الإدارية.
- 2- تطوير القدرة والفاعلية الإدارية للمؤسسة ككل.
- 3- تحديث وتطوير وتبسيط النظم وأساليب العمل الإداري وتكييفها، وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية.
- 4- تطوير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور لرفع كفاءته، وتمكينه من مواكبة التطور.

5- زيادة الفهم والإدراك للعملية الإدارية لتغيير الاتجاهات مع اكتساب قدرات جديدة للتأثير اللازم في مسار التنمية الشاملة.

يتضح مما سبق أن الهدف العام من تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية هو إنشاء مستوى عالٍ من ثقافة الأداء التي يتحمل فيها الأفراد المسؤولية للتحسين المستمر لمهاراتهم الخاصة وكذلك العمليات الإدارية داخل الأقسام ضمن إطار عمل توفره القيادة الفعالة بما يتناسب مع مستحدثات العصر، ودعم قدرتها لتحقيق الأداء المتميز لزيادة التنافس والتعاون لحل المشكلات ورفع مستوى القدرات الابتكارية، واستثمار المشاركة المجتمعية لتحقيق أهداف الأقسام العلمية وفق أهداف الجامعة.

9- دوافع ومبررات تطوير الأداء الإداري:

أشار (القباطي، 2010 : 91) إلى الدوافع والمبررات التالية:

1- المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية:

إذ أن تضخم حجم الجهاز الإداري، وازدياد الوظائف، وظهور المشكلات التنظيمية، تحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات، وخلق نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية، وهذه أهم الأمور التي تنصدر دعوات التطوير الإداري.

2- الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية:

إذ كان لهذه الحروب آثار سلبية على كفاءة الجهاز الإداري وفاعليته، وبالتالي قامت الدول بتغيير أساليبها، واستحدثت أخرى جديدة، ونتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال في التوازن بين القوى البشرية التي غالباً ما تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب تغييراً وتبدلاً في الهياكل والأنظمة والإجراءات، وهو ما يسمى الإصلاح والتطوير الإداري.

3- طبيعة الإدارة كعلم:

قد لا تعتمد الإدارة على الخبرة والاجتهادات الشخصية، وإنما تعتمد على أسس علمية في اتخاذ القرار؛ إذ تتكون الإدارة من مجموعة من العناصر منها علم الإدارة وتتناولها نظرياته المختلفة أبرزها: التخطيط، التنظيم، الاتصال، التمكين، اتخاذ القرار، التقويم وغيرها وهي تشكل بالنسبة لعملية القيادة الإدارية في مفهومها الحديث مجموعة من العمليات الفرعية المتداخلة، والتي بتفاعلها وتكاملها

تحدد النتائج النهائية للعمل الإداري، وبالتالي لن يتسنى للقائد الإداري مهما كانت موهبته الإدارية واستعداداته الشخصية النجاح في عمله دون تدريبه للإلمام بأصول الإدارة.

4- ضرورة الملحة لتدريب القادة الإداريين على المفاهيم والمعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بتنمية العلاقات الإنسانية بين فئات مجتمع المؤسسة.

بينما أشار (الثويني، 2014 : 50) إلى أنّ أهم دوافع ومبررات تطوير الأداء في مجال الإدارة الجامعية ما يلي:

1- التغيرات العالمية وأثرها في الأداء:

في ظل تنامي المؤسسات وزيادة حجمها وتشعب أعمالها، أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التطوير في أساليب الإدارة، بحيث تسير عمليات تطوير الإدارة جنباً إلى جنب مع عمليات التطوير الشامل لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- الدور المتنامي للجامعة في تحقيق وظائفها:

تمثل الجامعة القاعدة الفكرية، والفنية في بيئة التعليم والتعلم، والمدخل الرئيس لكل النشاطات الإنسانية بأبعادها الاقتصادية والسياسية، والإنتاجية والخدمية، كما تمد المجتمع بالكوادر الفنية في كافة المجالات.

3- الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية:

يوجد تنافس بين بيئات العمل مما يفرض عليها البحث عن عناصر قيادته ذات كفاءة عالية تتولى مسؤولية الإدارة والتطوير الاستراتيجي.

4- تطوير طرق الإدارة وأساليبها:

يعتبر تطور طرق الأداء وأساليبه في المجال الإداري هدفاً رئيساً للارتكاز على مقومات الفكر الإداري المعاصر.

يتضح مما سبق أنّ تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات اللبينية ضرورة عصرية نظراً للمبررات سالفة الذكر، ونظراً للتطور السريع في المجالات والمهن، وهو ما يضع رئيس القسم أمام مسؤوليات جديدة، ومهام كثيرة، وأعباء متنوعة، لا بد من الوفاء بها حتى يكون منتجاً، يؤدي مهام وظيفته بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: العمليات الإدارية:

تلعب العمليات الإدارية دوراً حاسماً في تحسين، وتطوير الأداء الإداري. وتم تصميم هذه العمليات لتبسيط وتحسين تدفق العمل داخل المؤسسة، مما يضمن إكمال المهام بكفاءة، وفعالية من خلال تنفيذ العمليات الإدارية، والالتزام بها.

ويمكن للمؤسسة تحقيق العديد من الفوائد بما في ذلك زيادة الإنتاجية، وتحسين الدقة وتقليل التكاليف، وتوحيد المهام، وبشكل عام فإن دور العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري وتطويره هو توفير الهيكل، والكفاءة، والفعالية لعمليات المؤسسة.

1- مفهوم العمليات الإدارية:

تعتبر العمليات الإدارية العمود الفقري للمؤسسات فهي تقود الفكر، والتنفيذ وذلك بانتظام مسيرة العمل الإداري بصورته العلمية فأصبح من الضروري الاهتمام بتحقيق الجودة لتلك العمليات وتطويرها حتى تواكب التغيرات التي تطرأ على المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة.

عرف (الهالي وآخرون، 2010 : 17) العملية الإدارية بأنها " مجموعة الوظائف والأنشطة التي من خلالها يتم إنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية بالمؤسسة " .

بينما عرفها (الفاضل، 2011 : 28) بأنها " مجموعة من الإجراءات والنشاطات التي تؤدي إلى نتائج محددة تهدف لإضافة قيمة، وتحقق نتائج إدارية مرغوبة " .

أما (الشمري، 2013 : 97) عرفها بأنها " تلك النشاطات التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق هدف معين متميز عن غيره " .

وأشار (شهاب، 2014 : 40) إلى أنها " أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالإدارة في جميع المؤسسات بصرف النظر عن نوعيتها، أو حجمها " .

ويرى (العلاق، 2016 : 35) بأنها " مجموعة واسعة من المهام الإدارية الأساسية، تدعم الأعمال، ويتضمن جزء كبير من عملها تنسيق خدمات وواجبات مختلفة داخل المؤسسة وخارجها " .

بينما يرى (عطية، 2017 : 51) أنها " أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقق أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والنمو والازدهار في العديد من العمليات " .

وترى الباحثة أنّ العمليات الإدارية هي الطريقة المؤسسة للقيام بالأعمال التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها، وتتكون من عدة وظائف إدارية متداخلة، وكل قائد إداري يختص بالقيام بهذه الوظائف بالشكل الأمثل الذي يتيح للمؤسسة أن تكون الأفضل.

ويعتبر مفهوم العمليات الإدارية من المفاهيم متعددة الأوجه تختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة في المؤسسة من معارف، ومهارات، وخبرات سلوكية تمارس في إطار محدد من خلال العمل الميداني، والذي لها صفة القبول، ومن ثم يرجع للمؤسسة تحديدها، وتقويمها وتطويرها.

2- أهمية العمليات الإدارية:

في ظل التغييرات المستمرة أصبحت العمليات الإدارية تشكل أهمية بالغة تصل لضمان بقاء المؤسسة.

وأشار (مصطفى، 2016 : 33) إلى أهمية العمليات الإدارية كما يلي:

1- مواجهة التحديات والتطورات البيئية، أو لتحقيق الأداء المتفوق، والوصول بالمؤسسة إلى التمييز.

2- حل النزاعات، والصراعات بين الأفراد، وقدرة العمليات الإدارية على التفاعل، والتكامل فيما بينها لتكوين فرق العمل.

3- نقل العمل من الأنظمة الإدارية التقليدية إلى أنظمة حديثة تستخدم التقنية التكنولوجية.

4- العمل على أساس التعاون والتشارك بين الأفراد، والانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.

5- خلق التأثير، والتأثر المتبادل ما بين العمليات الإدارية المتكاملة التي تنتج عنها أداء أفضل.

وأضاف (المغربي، 2016 : 61):

1- تحسين الكفاءة والفاعلية من خلال تحديد الخطوات اللازمة لإنجاز المهام وهذا يتضمن إنجاز المهام في الوقت المناسب وبأفضل جودة ممكنة.

2- تحديد الأدوار، والمسؤوليات لكل فرد، أو قسم داخل المؤسسة من خلال تحديد الأنشطة والإجراءات التي يجب تنفيذها، وهذا يتضمن التوزيع العادل، والفعال لأداء الأعمال.

3- التركيز على أساليب تقويم بديلة معتمدة على الأداء الحقيقي، وتحديد المعايير التي يجب تحقيقها وهذا يتضمن أداءً بكفاءة وفعالية.

3- خصائص العمليات الإدارية:

نكر (الخليوي، 2017 : 111) أهم خصائص العمليات الإدارية:

- 1- الرسمية: بمعنى أن العملية الإدارية تتم في إطار محدد وواضح، أي تتم في تنظيمات رسمية يعترف بها وكذلك في وحدات تنظيمية مختلفة بواسطة أفراد يقومون بهذه العملية.
- 2- الاستمرارية: ممارسة العمليات الإدارية مستمرة وتظل باقية ببقاء المؤسسة ذاتها.
- 3- الشمولية: تشمل جميع وظائف المؤسسة من أداء العمل الإداري.
- 4- التداخل: تتميز العمليات الإدارية بالتداخل بين مختلف مكوناتها، فالإداري عندما يصمم الخطة يحتاج إلى كافة عناصر العملية الإدارية الأخرى، كونها ذات تأثير متبادل فيما بينها.
- 5- التسلسل: من حيث المستوى التنظيمي تتدرج العملية الإدارية لعدة مستويات إدارية بشكل متسلسل، لإصدار القرارات، والأوامر وتنساب من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا، وكذلك التسلسل من حيث توصيل المعلومات ورفع التقارير اللازمة إلى المستوى الإداري الذي يعلوه مباشرة.
- 6- التوازن: مراعاة توزيع الجهد الإداري لعناصر العملية، وعدم الاهتمام بعملية على حساب أخرى.
- 7- الوضوح: تحديد الأهداف والسلطات والمسؤوليات واختصاص الوظائف المختلفة، ووضع الخطط الاستراتيجية، والتنفيذية بوضوح.
- 8- العدالة: العدالة عند تحفيز العاملين.

4- العوامل المؤثرة في العمليات الإدارية:

يرى (القرني، والقحطاني، 2019 : 31) أن العملية الإدارية تعتمد على مجموعتين من العوامل:

- 1- مجموعة العوامل الفنية: وتشمل الأسس، والقواعد العلمية التي تقوم عليها الأنشطة والإمكانات المادية المستخدمة في عملية الأداء وأساليب وطرق العمل.
- 2- مجموعة العوامل الإنسانية: وتشمل قدرات، ومهارات، ورغبات العاملين في تأدية الأعمال والأنشطة المنوطة لهم.

5- مبررات تطوير العمليات الإدارية:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات في بيئة عملها، كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير.

ويذكر (التبتي، 2017 : 21) مبررات تطوير العمليات الإدارية إلى مبررات خارجية، ومبررات داخلية كآلاتي:

- 1- مبررات خارجية: وتتمثل بالتغيير في ظروف المؤسسة والعاملين، والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير في البيئة السياسية، والاجتماعية، والتشريعية المحيطة بالمؤسسة.
- 2- مبررات داخلية: والتي تظهر عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات المؤسسة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المؤسسة، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع المتغيرات الحادثة في البيئة الداخلية للمؤسسة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير في المؤسسة.

6- أبعاد العمليات الإدارية:

تعكس العملية الإدارية وظائف الادارة، وتمثل الأداء الإداري الرئيس للقادة الإداريين.

1- بُعد التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفردات المهمة التي حدث عليها الإسلام لمواجهة تحديات المستقبل في قوله تعالى ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَّا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ ﴾ (الأنفال، الآية:60) كما أن التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تُسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمؤسسة، كالجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية والأداء المتوازن وغيرها.

* مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ولقد تعددت تعريفاته وفقاً لرؤية العلماء والباحثين، وقبل التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي، لا بد من بيان المقصود بمصطلح التخطيط أولاً، ثم المصطلح الاستراتيجي ثانياً، من أجل الوقوف على ماهية التخطيط الاستراتيجي.

وعرف (السكرانة، 2010 : 36) التخطيط بأنه: " الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور، وتكون الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ".

وعرف (ضحاوي، 2010 : 93) الاستراتيجية بأنها: " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".

أما التخطيط الاستراتيجي عرفه (علي، 2012 : 11) بأنه " عملية يتم بموجبها تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باستخدام قواعد بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع مآلات المستقبل والأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ".

ويعرفه (ماهر، 2013 : 32) بأنه: " التفكير المنظم القائم على استخدام التغييرات المستقبلية وإجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات وصياغة الاستراتيجيات التي تفضي إلى تحقيق الأهداف المنشودة ".

وترى الباحثة أنّ التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية التي تساعد رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية على التحديد الدقيق للأولويات، حيث ترتبط بالأهداف المنشودة، والتي تعمل على تحسين وتطوير أدائهم الإداري.

* عناصر التخطيط الاستراتيجي:

حدد العلماء والباحثون مكونات، أو عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال.

ويرى (فهومي، 2014 : 20) أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من ثلاثة عناصر:

1- رسالة المؤسسة: ويقصد برسالة المؤسسة الميزات الفريدة في المؤسسة، التي تميزها عن باقي المؤسسات المماثلة لها، ومن هنا فإن الرسالة تعكس مفهوم الذات للمؤسسة، وهويتها التي تعمل الإدارة على وضعها موضع التطبيق، وربط أهداف المؤسسة، ويمكن تعريفها على أنها قائمة تتضمن إعلان المؤسسة لرؤيتها، وفلسفتها وأهدافها، والمجال الذي تعمل فيه، والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات سواء كان هذا المجال يتعلق بالإنتاج أو بالجانب التكنولوجي المستخدم.

2- الأهداف الرئيسية للمؤسسة: الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتركز الأهداف على النواتج، والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها، على أن تتسق مع رسالة ورؤية وقيم المؤسسة، وتحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التعامل مع بيئتها وللاهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضح أولويات وأهمية كل منها وتسهم في تقييم أداء المؤسسة والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

3- الخطط والسياسات: هي القواعد العامة للتنفيذ، وتتعلق هذه الخطط، والسياسات بنوعين من القرارات، قرارات تحدد كيفية القيام بالتنفيذ، وقرارات تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ.

ويرى (سلطان، 2010 : 69) أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة هي:

1- المستقبلية في اتخاذ القرارات: يمثل هذا العنصر تحديد الأهداف المستقبلية، وكيفية تحقيقها وذلك من خلال تحديد بدائل واختيار البديل الأساس لجميع القرارات التي من خلالها تتكامل مع المعلومات ذات العلاقة، تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.

2- العملية: أي أنه عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات، وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المحققة؟

3- الفلسفة: ويعني أنه لا بد من وجود فلسفة راسخة لدى الإدارة، تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في الأنشطة الرئيسية جميعها.

4- الهيكلية: عملية مؤسسة تسعى لتحديد الغايات، والأهداف، والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

بينما يرى (الغمري وآخرون، 2010 : 27) أنّ العناصر الرئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن ما يلي:

1- تحديد الاتجاهات المؤسسية.

2- صياغة السياسات العامة، أو العريضة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

- 3- إجراء تقييم داخلي وخارجي لبيئة المؤسسة.
- 4- توجيه الانتباه إلى حاجات المنتسبين للمؤسسة.
- 5- تحديد القضايا الاستراتيجية الحاكمة.
- 6- صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل قضية من القضايا الاستراتيجية.
- 7- السعي للحصول على الموافقة والدعم والتأييد للاستراتيجيات وإجراءات تنفيذها.
- 8- اتخاذ القرارات وبدء التنفيذ.
- 9- بدء المتابعة المستمرة لتصحيح المسار، وتقييم نتائج التنفيذ.

* أهمية التخطيط الاستراتيجي:

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها؛ وتمكن أهميته في دوره المهم المتمثل في تمكين القادة الإداريين من اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على الحكمة الاستراتيجية، تتعلق بتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد التحديات التنظيمية الرئيسية في الوقت الحاضر وفي المستقبل للمؤسسة.

وترى (جميلة، 2012 : 25) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

- 1- زيادة وعي القادة بالرؤية المستقبلية للمؤسسة، ومدى وضوحها.
 - 2- بناء ثقافة العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، وبناء قاعدة معرفية تشاركية سليمة.
 - 3- بناء الشراكة وتمييزها بين المؤسسة وبقية المؤسسات في المجتمع.
 - 4- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً، والحصول على أفضل النتائج.
 - 5- وضع البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.
 - 6- رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة، وكيفية التأقلم معها.
- ويؤكد (مصطفى، 2014 : 20) أنّ التخطيط الاستراتيجي يحقق التحسين، والتطوير المستمر في المؤسسات من خلال ما يلي:

- 1- يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- 2- يساعد على تحديد الإمكانيات المادية، والبشرية اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- 3- يساعد على تنمية مهارات الأفراد.
- 4- يقلل من التعارض والتضارب بين المهام المختلفة.
- 5- وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية، والخارجية للمؤسسة.

بينما أشار (الدوري، 2015 : 20) إلى أنّ أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

- 1- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل المتكامل.
- 2- يأخذ بنظر الإعتبارات التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.
- 3- يساعد المؤسسات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.
- 4- يدعم المؤسسات بالأفكار الرئيسة التي تُعد من العناصر المهمة للمؤسسة.
- 5- يُعد أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المؤسسة الكشف على المشاكل التي تواجه المؤسسة.
- 6- يُمكن القادة الإداريين من مواجهة التغيرات البيئية ذات التغير السريع التي تعمل فيها المؤسسات.

وترى الباحثة إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي لرؤساء الأقسام تمكنهم من الوصول إلى الأداء الجيد، الذي تبنى عليه سمعة القسم، ومساعدتهم في تطوير أنشطته التشغيلية، وإحساسهم لرياح التغيير والتهديدات والفرص المتاحة، والوصول إلى مستوى عالٍ من المسؤولية اتجاه القسم ورسالته.

* مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

يرى (أبولنصر، 2012 : 23) أن مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات تعود إلى:

- 1- تعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل.
- 2- اكتشاف أخطاء في الأداء، وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق للوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية.
- 3- ظهور فجوة لافته للنظر في أداء المؤسسة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الموضوعية.
- 4- تولي رئيس جديد لإدارة المؤسسة يختلف أسلوبه وطريقته عن الإدارة السابقة، مما يترتب عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الموضوعية.
- 5- اختلال التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.

ويضيف (عقيلي، 2013 : 52):

- 1- التقدم التكنولوجي.
- 2- تعقد البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- 3- تزايد درجة المنافسة بين المؤسسات.
- 4- قلة الموارد، مما يؤدي إلى التوزيع حسب الأولويات المقدره من قبل الإدارة العليا.

* العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الإداري:

يُعد التخطيط الاستراتيجي أنموذجاً ضرورياً للمؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تعزز إعادة هندسة العمليات الإدارية والتكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها المفتاح الأساس لنجاح كل عوامل تطوير الأداء.(الزنفلي، 2013 : 36).

ويعود المبرر لاستخدام المؤسسات الرائدة إلى التخطيط الاستراتيجي تعقيد العلاقات التي تؤثر في أداء العمل، فيخضع العمل الحديث للعديد من المخاطر، والشكوك المحيطة بالظروف المستقبلية لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي ضروري للتنبؤ بالظروف المستقبلية للمؤسسة، وإعداد الخطط والبرامج التي تضمن تحقيق الأداء الجيد.(البحيري، 2014 : 70).

إن عدم التخطيط الجيد لأداء أي عمل سبب رئيس للوقوع في العديد من المشكلات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل في نجاح ذلك العمل، والتخطيط لمشاريع الهندرة ضروري جداً لتطوير وتحسين الأداء الإداري.(الدواد، 2015 : 270).

ويُسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير ورفع الأداء الإداري من خلال تمكين المؤسسة بالتزاماتها تجاه المجتمع، وتقديم الخدمات الهادفة، التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية، والتي تعود بالنفع والفائدة على المؤسسة، وكذلك إعداد البرامج التدريبية المختلفة داخل البلاد وخارجها حيث يُمكن المؤسسة من الارتقاء بمستويات أدائها.(بشير، 2016 : 28).

وحدد (الحلاق وآخرون، 2018 : 27) دواعي تركيز المؤسسات على التخطيط لتطوير أدائها فيما يلي:

- 1- حاجة المؤسسة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2- حاجة المؤسسة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أم موظفين أم عاملين حتى يستطيعوا جعل القسم أكثر تميزاً في الأداء.

3- حاجة المؤسسة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أم مجموعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز.

4- حاجة المؤسسة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.

يتضح مما سبق أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في الأقسام العلمية بالجامعات الليبية يجب ألا يكون من قبيل التقليد، أو الفرض للتمشي مع سياسة معينة، فالخطة الاستراتيجية في إدارة ما قد لا تتناسب وإدارة أخرى، فجاحها يعتمد على مجموعة من المتطلبات تتمثل في وعي رؤساء الأقسام بحجم المقدرات التنظيمية التي تمتلكها، وفهم القوى الخارجية المؤثرة المحيطة بالقسم، ودعم إدارة الجامعة وتبنيها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للأقسام العلمية.

وترى الباحثة أنّ التخطيط الاستراتيجي للأقسام العلمية بالجامعات عملية تضمن التطوير لرسالة الجامعة، وأهدافها، وخططها، وسياساتها للمرحلة القادمة، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح الجامعة من المحيط الخارجي.

2- بُعد تكنولوجيا المعلومات:

تعيش البشرية اليوم في تقدم تكنولوجي هائل حيث تعد تكنولوجيا المعلومات محركاً أساسياً للمجتمعات سواء كان على المستوى الفردي أم المجتمعي، حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تقديم المجتمعات لما لها من أهمية في تقدم المعرفة وتنمية القدرات، وتحسين أداء الأفراد والمؤسسات بجميع أنواعها.

أنّ تكنولوجيا المعلومات أصبحت وسيلة وليس مجرد أدوات ترفيهية تقتصر على مجال معين أو على نخبة اجتماعية، وفي ظل التوجه العالمي نحو المعرفة التي تعتمد بشكل أساس على التقنيات الحديثة في استخدام المعرفة لرفع مستوى الرفاه الاجتماعي، واستثمار الموارد المختلفة خير استثمار وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات وسيلة بقاء وإدارة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح يعتمد على القدرة التنافسية كمعياراً للتقدم والازدهار.

* مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

لقد ظهرت عدة تعاريف لمفهوم تكنولوجيا المعلومات، ولكن تجدر الإشارة إلى أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتكون من مفهومين هما: التكنولوجيا - المعلومات، لذلك سيتم تعريف كل مفهوم على حدة، وبعد ذلك نعرف مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

عرف (الحيلة، 2011 : 30) التكنولوجيا بأنها " مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمترجمة والمستتبطة المعينة بالآلات والأدوات، والسبل والوسائل والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات الموجه من أجل خدمة أغراض محددة للإنسان والمجتمع ".

وعرفها (البرزنجي وجمعة، 2013 : 42) بأنها هي " الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع ".

وعرف (اشتيوه، وعليان، 2010 : 95) المعلومات بأنها " مجموعة من البيانات المؤسسة والمنسقة بطريقة توليفيه مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تُمكن الإنسان من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها ".

وعرفها (نوري وجمعة، 2015 : 128) بأنها " بيانات خضعت للمعالجة، والتحليل والتفسير ويتم استخدام المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق، والأفكار والظواهر بعضها مع بعض؛ بمعنى تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها، وتتم معالجتها من أجل تحقيق هدف ما كاتخاذ قرار معين والاستفادة منها بعد أن يصبح لها معنى ".

أما تكنولوجيا المعلومات عرفها (الشوابكة، 2011 : 167) بأنها " مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات، والمكونات المادية، والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة؛ وهي تمثيل للجانب التكنولوجي والحديث لنظام المعلومات ".

وعرفها (نوري، 2012 : 63) بأنها " عبارة عن المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد وإدارة قواعد البيانات، وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب ".

بينما عرفها (الخنق، 2015 : 237) بأنها " مجموعة الوسائل من أجهزة وبرامج، التي تسهل نقل المعلومات، والخبرات، وتبادلها داخل المؤسسة، أو مع المؤسسات الأخرى، وهذا عن طريق جمع البيانات والتخزين، والمقارنة، والتحليل، والتخطيط وسهولة الاستخدام، والنقل للمعلومات في الوقت المناسب " .

أما (الشمالية وآخرون، 2015 : 48) فعرفوها بأنها " علم معالجة مختلف أنواع المعلومات عبر وسائل حديثة واستخدامها للمساعدة في إيصال المعارف الإنسانية، والاجتماعية، والعلمية إلى المستفيدين " .

تستنتج الباحثة مما سبق أن تكنولوجيا المعلومات عبارة عن أشكال متعددة من المعلومات في صيغتها الرقمية متمثلة؛ بصورة ونصوص، وأصوات، وحركات يتم تخزينها، واسترجاعها، واستخدامها في الزمن والوقت المناسب باستخدام أجهزة ومعدات وأدوات جهزت لذلك؛ لتقديم أداء أفضل للمنافسة والتميز والريادة.

* أهمية تكنولوجيا المعلومات:

تعد تكنولوجيا المعلومات العصب الحيوي لنشاط المؤسسة، وعدم وجودها يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرارات الصحيحة، وتكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:
أشار (النجار، 2010 : 53):

- 1- تعمل تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغييرات جذرية في كل مفاصل المؤسسة وأعمالها.
- 2- تدفع بالمؤسسة للاستجابة، والتكيف مع متطلبات البيئة، حيث إن تطبيق مفهوم أساليب تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يحتم عليها اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية.
- 3- تساعد في تنمية المهارات، والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين، الأمر الذي يساعد في تقديم أعمال وأفكار مبدعة، وتسهم في الاقتصاد في التكاليف الناتجة عن الفوائد التي تقدمها وهي السرعة، والثبات، والدقة، والموثوقية، وغيرها، وهي تنعكس على كفاءة الأداء.

- 4- تحسن عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بالدقة، والوقت المناسبين لمتخذي القرار وتوفير قنوات اتصال جيدة تساعد في زيادة تدفق وتبادل المعلومات.

- 5- تسهم بتقليل حدوث الأزمات بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية.
 - 6- تعد أداة فعالة في تقليص حجم المؤسسات (الترشيح) وتقليص عدد المستويات الإدارية وتبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلاً من التقليدية، وكذلك تساعد على تبني مداخل حديثة في تخطيط وتنظيم الأعمال مثل مدخل إعادة هندسة الأعمال.
- وأشار (خلفاوي، 2012 : 68) إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في الآتي:
- 1- توفير الوقت خاصة الإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
 - 2- زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
 - 3- تقليص رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
 - 4- توفير قوة عمل فعالية داخل التنظيم.

بينما أشار (بوسدره وآخرون، 2018 : 17) إلى أنّ أهمية تكنولوجيا المعلومات تتمثل فيما يلي:

- 1- تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.
 - 2- تساعد المؤسسات على إيجاد فرص جديدة للعمل.
 - 3- تعد القاعدة الأساس التي تبنى على ضوءها المؤسسات الإدارية ميزتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيس في إنجاح تلك المؤسسات.
 - 4- تعمل على تغيير الطريقة التي تعلم بها المؤسسات وإعادة تشكيل خدماتها.
 - 5- توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد والوحدات الاقتصادية، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان.
 - 6- تساعد في زيادة معدل مقابلة طلبات العملاء، وتحسين مهارات حل المشكلات، وزيادة فعالية الموارد، وتحسين دور القادة وإمداد مختلف الوظائف بالمعلومات اللازمة.
- وأكدت (فرحي، 2013 : 3) إلى أنّ هناك عدة أسباب أدت إلى حتمية التكنولوجيا وسرعة وزيادة انتشارها نعرضها على النحو التالي:

- 1- التوسع في المظاهر والإنجازات العلمية وانتشارها في كافة المجالات بشكل يحتم ضرورة التعامل معها دون انتقاء أو اختيار.

2- التيقن التام من قيمة التكنولوجيا لما تحققه من مردود إيجابي يستحيل التقليل منها أو الاستغناء عنها باستمرار أو الاعتماد على الوسائل القديمة كبديل عنها.

3- انتشار ظاهرة الانبهار الحضاري بين الأفراد، والمجتمعات بشكل يؤدي إلى ضرورة التقليد والمحاكاة.

4- عدم إمكانية الاعتماد على الوسائل التقليدية القديمة بسبب توقف إنتاجها، أو بسبب انتهاء الاعتماد عليها، أو لعدم قانونيتها.

5- إنّ ما تمثله الوسائل التكنولوجية من سمة العصر يستحيل الأخذ بجزء منها وترك الآخر مما يفرض الاعتماد على كل ما هو جديد وحديث منها باعتباره أمر ضروري لا مناص عنه كل في مجال تخصصه.

وترى الباحثة أنه قد تزايد اعتماد المؤسسات في الوقت الحالي على تكنولوجيا المعلومات بكل أنواعها، وذلك نتيجة لما تحققه في مختلف الميادين العلمية والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية فكلما اعتمدت المؤسسات على التكنولوجيا كلما أدى ذلك إلى استمراريتها ونجاحها وبالتالي تطورها.

* علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأداء:

تعد تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً للمؤسسات الباحثة عن المنافسة، والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفاعلية في أدائها، لذا تسارعت المؤسسات لتهيئة الأرضية الكفيلة بتطبيقها ثم استخدامها؛ لما لهذه الإدارة من خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء وتحسين القرارات الإدارية، وتبسيط، وتسهيل الإجراءات، والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية؛ وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات (الهيكل العمليات، إدارة المؤسسة) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام، وذلك لضمان عملها بشكل صحيح، وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المؤسسة لتحقيقه. (السالمي، 2010 : 25)

وأصبحت تكنولوجيا المعلومات مطلباً أساسياً لتمكن المؤسسات القيام بعملياتها الإدارية المختلفة بكفاءة وجودة، وذلك لما توفره هذه التكنولوجيا من قدرات معلوماتية ومعرفية تساعد المؤسسات على البقاء والاستمرار والنمو، ولذلك على المؤسسة أن تهيئ كافة المستلزمات للاستفادة

القصى من التكنولوجيا، وأن تكون متماشية مع ما يستجد من ظهور التقنيات التكنولوجية الجديدة التي تفتح أمام المؤسسات مجالات آفاق واسعة نحو جودة الأداء.(بسيوني، 2010 : 24)

وتسعى المؤسسات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.(اوكيل، 2011 : 78)

ولقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في إعادة تشكيل أساسيات الأداء كالعليات والوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولم يقتصر دورها في ذلك بل مكنت المؤسسات من اعتماد طرق جديدة للأداء الفعال.(رضوان، 2013 : 23)

وتساعد تكنولوجيا المعلومات المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالهم بشكل مميز، فالمؤسسة الناجحة تلك التي تستطيع الموازنة ما بين كثرة المعلومات وندرتها، فتكنولوجيا المعلومات تساعد المؤسسات في إيجاد فرصة جديدة، وتوفير معلومات واسعة ودقيقة للقادة الإداريين مما يساعدهم في السيطرة على تنفيذ قراراتهم.(طويهري، 2015 : 49)

وتعد المعلومات هي المفتاح لتحقيق الإدارة لنظم الرقابة الفعالة، ونجد أن عملية الرقابة تتمثل في إعداد المعايير، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، تم التصرف بناءً على النتائج، فمثلاً نجد أن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير يولد معلومات، إذ أن القادة الإداريين لا يستطيعون تقييم الموقف بدقة أو اتخاذ القرار المناسب، والأخذ بنظم الرقابة الجديدة، بحيث يتاح للإدارة معلومات جديدة.(مدلس، عتو، 2018 : 60)

وتُسهم تكنولوجيا المعلومات في تعزيز عناصر الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ تتوسع الأعمال وتخفض التكاليف، وتتحقق وفورات كبيرة من الجهد، والوقت، والمرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء والتحسين المستمر للجودة، وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة الهندرة في المؤسسة، كما يستخدم القادة الإداريون تكنولوجيا المعلومات لغرض اتخاذ القرارات الفاعلة في أداء مختلف العمليات والوظائف، إذ تتفاعل هذه الوظائف وتتكامل من خلال توافر تقنيات حديثة للمعلومات الإدارية مع المجالات الوظيفية ودورها في اتخاذ وظيفة العمليات في المؤسسة.(الشميلي، 2017 : 105)

ومن نتائج استخدام ثقافة المعلومات تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات، ومعايير جديدة للأداء ومن ثم أجيال متطورة من الأنظمة، إذ أصبحت الثقافة موردًا للعمل من خلال استعمال نظام المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار بهدف تحسين الأداء.(سمشة، 2018 : 72)

مما سبق يتضح أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا كبيرًا سواء أكان على مستوى الأفراد أم المؤسسة حيث تساعد على إحداث تغييرات مهمة، تتمثل في انخفاض تكاليف العمليات وتحسين جودتها وزيادة سرعة إنتاجيتها وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولعل هذا ما يؤكد أن تكنولوجيا المعلومات قد عدت مطلبًا أساسيًا وليس ترفًا للإدارات الباحثة عن الكفاءة والفعالية في أداء وظائفها وتنمية قدراتها، وعليه فإن الأقسام العلمية بالجامعات الليبية بحاجة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات لتحسين وتطوير أدائهم.

3- بُعد الاتصال الإداري:

مع التطور الذي شهده العصر الحديث في شتى المجالات، يعتبر الاتصال في المؤسسات من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية، فهو العملية التي بواسطتها يتم تبادل المعلومات والأفكار، وحتى المشاعر بين المسؤول ومساعديه، رغبة في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وتؤدي عملية الاتصال دورًا رئيسًا ومهمًا في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المؤسسات ويعتمد بقاء وقدرة أي مؤسسة على الإستمرار في القيام بأنشطتها، والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال.

* مفهوم الاتصال الإداري:

لقد تعددت تعاريف الاتصال وتنوعت في أوعية الفكر المعاصر من قبل الباحثين المتخصصين تبعًا لتعدد وتنوع المداخل المختلفة للعلوم الإدارية، والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها، وقد أخذت حيزًا كبيرًا للدارسين والباحثين نظرًا للأهمية المحورية لها وبعدها حاسمًا في الحياة عمومًا، والحياة التنظيمية على وجه الخصوص، وتوجد تعريفات عديدة للاتصال الإداري منها:

عرفه (عواد، 2010 : 26) بأنه: "نقل المعلومات، والأفكار، والاتجاهات من طرف إلى آخر

من خلال عملية ديناميكية مستمرة، ليس لها بداية ولا نهاية".

وأكد (مسلم، 2015 : 97) بأن الاتصال هو " العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تعبير السلوك ".

وقد ذكر (العمرى، 2015 : 22) يمكن للاتصال أن يكون:

- 1- منظماً، أو ضابطاً يتصل بتوجيهات مهمة، وبالتغذية الراجعة بين الرؤساء، والعاملين معهم.
- 2- ثقافياً يتصل بتوفير معرفة وتعليمات العاملين.
- 3- إبداعياً إبتكارياً يتصل بوسائل التغيير وغاياته.
- 4- موحداً ودامجاً يتصل بالقيم والاتجاهات، ويعمل على دعم التوجه لإيجاد إجماع وقبول.

مما سبق نستخلص أنّ الاتصال الإداري وظيفته إدارية وعملية تبادلية تفاعلية تتعلق بنقل الرسالة بين طرفين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة، قصد تحقيق أهداف مرجوة.

وترى الباحثة أنّ الاتصال الإداري في الأقسام العلمية بالجامعات وسيلة وليس غاية في حد ذاته، إذ لا يمكن تصور أنّ هناك عمل في القسم يمكن أن يتم دون اتصال وأي تغيير أو تطوير يمكن إحداثه دون اتصال.

* عناصر الاتصال الإداري:

تناول العديد من العلماء عناصر الاتصال الإداري بشيء من الإسهاب، فمنهم من اقتصر العناصر في المرسل والمستقبل والرسالة، ومنهم من أضاف قناة الاتصال، ومنهم من أضاف التغذية الراجعة كعنصر خامس من عناصر الاتصال الإداري.

وأشار (العلاق، 2009 : 15) إلى أن عناصر الاتصال الإداري هي:

- 1- المرسل: وهو الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر، ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، والرغبة في مشاركة الآخرين لأفكاره.
- 2- المستقبل: وهو الشخص، أو الجماعة المستهدفين بالرسالة، والتي يعمل المرسل على إيصالها إليهم، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت المعاني في فكر المرسل مع المستقبل بعد إنهاء عملية الاتصال.
- 3- الرسالة: هي مجموعة المعلومات والأفكار، والحقائق، والمفاهيم، والقيم والعادات التي يسعى المرسل إلى إشراك المستقبلين فيها وإكسابهم إياها.

وأضاف (الزعبي، 2010 : 90):

4- قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة، وهناك عدة قنوات للاتصال

منها:

- القناة اللفظية.
- القناة الكتابية.
- القناة التقنية.
- القناة التصويرية.
- قناة الأنترنت وهي أحدث وأسرع قنوات الاتصال الحديثة.

وذكر (بوحنية، 2010 : 38) أنّ بعض علماء الاتصال يقصرون عناصر الاتصال على (المرسل المستقبل، الرسالة، ومنهم من أضاف قناة الاتصال)، إلا أن التغذية الراجعة تشكل عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر، وما يقدمه كل عنصر لإنجاح عملية الاتصال.

5- التغذية الراجعة: هي عملية تقويم متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير تلك الرسائل على هذا المستقبل، أو قياس فعالية الوسيلة، أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة.

بينما أضاف (كران، 2015 : 261) إلى ما سبق:

6- الترميز: الرموز اللفظية، ويطلق عليها اللغة الخفيفة، والرموز غير لفظية وهذه الرموز لا تحكمها قواعد تسلسل، وتتابع مثل التي تحكم الرموز اللفظية، ولذلك تعتبر الرموز هي أساس الاتصال، والعمود الفقري، وهي التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يعبر عن أفكاره واتجاهاته.

7- التشويش: قد يؤثر على فهم رسالة المرسل قبل الاتجاهات والمفاهيم، والتحيزات، والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمستقبل.

وترى الباحثة أنّ من أهم المهمات الإدارية لرؤساء الأقسام بالجامعات تنظيم الاتصال والتواصل بين القسم وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلبة التابعين للقسم وكذلك الأقسام الأخرى، وإدارة الكلية بالجامعة، وأن عناصر الاتصال الإداري للقسم هي (المرسل، المستقبل، الرسالة، القناة) وقد تكون القناة لفظية أو كتابية أو تقنية، وأفضل

القنوات استخدامًا التقنيّة الحديثة مثل الأنترنت، والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، إذ أن استخدامها يؤدي للوصول إلى إدارة أكثر كفاءة وفاعلية.

* أهمية الاتصال الإداري:

تُعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية التي تساعد في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما تزودهم بمعلومات، وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم المؤسسات جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين، وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية وكفاءة الأداء الإداري.

ويرى (أبوصبع، 2010 : 62) أهمية الاتصال من خلال النقاط التالية:

- 1- فهم أهداف وواجبات المؤسسة.
 - 2- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء، والمرؤوسين وبعضهم البعض.
 - 3- ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها.
 - 4- الإعداد لتقبل المتغيرات.
 - 5- يساعد على الكفاءة الإنتاجية.
- وأشار (أبوشنب، 2013 : 49) إلى الأهمية التالية:
- 1- محاولة تغيير الاتجاهات، والتغيير في أنماط السلوك الوظيفي.
 - 2- تمكن الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال.
 - 3- وسيلة القادة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة تحقيق أهداف العمل.
 - 4- يساعد على تحقيق السرعة في تبادل المعلومات.
 - 5- يساعد على تحقيق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة.
 - 6- يوفر معلومات متكاملة للقادة الإداريين والعاملين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

وأضاف (عيساوي، 2014 : 106):

- 1- يساعد على تحقيق ديمقراطية العمل، وتبادل الآراء بين أطراف التنظيم.
- 2- نشر أهداف المؤسسة، وإمكاناتها وإبلاغ الأوامر للعاملين.
- 3- نشر الأفكار الجديدة والإقتراحات.
- 4- يساعد في تطوير اتجاهات، وقيم الأفراد، واستقصاء ردود أفعالهم.

5- الرقابة على العمل من خلال أساليب الاتصال المختلفة.

وترى الباحثة إلى أنّ الاتصال الإداري للأقسام العلمية بالجامعات، يلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق المعلومات وانسياب العمل، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال كلما زادت كفاءة العمل، وتبدو أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة، والواضحة للتخطيط من ناحية، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى وتكمن أهميته في أثره الفعال على الأداء نظراً للدور الذي يقوم به الاتصال.

* أهداف الاتصال الإداري:

تحقق عملية الاتصال الإداري إذا تمت واستكملت جوانبها جملة من الأهداف:

حددها (عبدالفتاح، 2012 : 235) في الآتي:

1- تزويد العاملين بما يحتاجونه من المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.

2- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات، في مواقع التنفيذ، والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة.

3- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالهم الرئيسية في رسم سياسات المؤسسة، وخططها واتخاذ قراراتها.

4- تمكين متخذي القرارات بالمؤسسة من إيصال توجيهاتها وأفكارها، ونصائحها إلى العاملين وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وأرائهم ووجهات نظرهم إلى القادة.

5- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغبه العاملين في الإنجاز وتنظيم قيادة، وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

6- التعرف على المعوقات التي تواجه تنفيذ الأعمال، ومواقف المرؤوسين منها وسبل علاجها.

وأضافوا (بلخيري، جابري، 2013 : 40):

7- يساعد الاتصال على التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المؤسسة المختلفة، فبدون اتصال تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين، يعملون منفصلين عن بعضهم، ولا يمكنهم تحقيق الأهداف المطلوبة بدقة وسرعة.

8- يساعد الاتصال في تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه سلوك أفرادها وتعريفهم بواجباتهم، ونتائج أدائهم.

9- يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم، وأحزانهم، ومخاوفهم، وثقتهم بالآخرين والتقليل من دور الإشاعة.

بينما أضاف (بودويرة، يوزر دوم، 2017 : 123):

10- تعريف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وجلب الانتباه نحوها.

11- مساعدة إدارة المؤسسة في التعرف على البيئتين الداخلية، والخارجية.

12- مساعدة إدارة المؤسسة على إيصال الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات، ونشر الحوافز على العاملين.

13- تحقيق التفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين.

14- تمكين المؤسسة من مراقبة كفاءة الإنجاز وتنفيذ الأعمال.

15- التأثير على مستويات الرضا لدى العاملين في المؤسسة.

16- الإسهام في زيادة مشاركة العاملين في أعمال التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أنّ الاتصال الإداري للأقسام العلمية يمكن أن يحقق عدة أهداف أهمها:

1- تحقيق انسياب المعلومات، والبيانات الضرورية لتحسين سير العمل داخل القسم.

2- تزويد أعضاء هيئة التدريس والموظفين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل داخل القسم.

3- تحقيق قدر من الفهم المشترك بين رئيس القسم، وأعضاء هيئة التدريس، ومختلف العاملين في القسم.

4- التنسيق بين جهود العاملين في القسم.

5- تنسيق وصول المعلومات، والقرارات، والتوجيهات والإرشادات بين رؤساء الأقسام والتابعين لهم.

* وسائل الاتصال الإداري:

تكمُن أهمية الاتصال في اعتبارها القناة التي تعبر عن طريقها الأفكار والمعلومات بين عناصر الاتصال؛ ولذلك تختلف طبيعة ونوع وسيلة الاتصال حسب الجمهور المستهدف، وكيفية تحقيقها للهدف المطلوب في النهاية.

وقسم (كورتل، وبوغليطة، 2011 : 15) وسائل الاتصال إلى ثلاث أقسام:

1- الوسائل المكتوبة: تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات

قانونية ومن أهم الوسائل المكتوبة:

- التعليمات: التي تسمح بالتعريف بالقوانين الداخلية وإبلاغ العاملين بمختلف التعديلات التي قد تطرأ عليها.

- علية الأفكار: تسمح للعاملين إبداء اقتراحاتهم وطرح تساؤلاتهم من خلالها.

- سجل الاستقبال: يعتبر أول احتكاك بين الموظف الجديد والمؤسسة فيما يتعلق باستراتيجياتها، وأنشطتها، ومختلف التحديات التي تواجهها، والجانب الثاني يخص العمل الجديد فيما يتعلق بموقعه في الهيكل التنظيمي إضافة إلى مختلف حقوقه وواجباته.

2- الوسائل الشفهية: تعتبر هذه الوسائل الأكثر استعمالاً ضمن عمليات الاتصال الداخلي، وبعد

أكثر فعالية عن سابقه، حيث أن العنصر الثاني يتعداها إلى تبادل عملية الاتصال بمعنى أن رد الفعل يكون مباشراً، ويتدرج ضمن هذا الإطار:

- الاجتماعات: التي تسمح بمناقشة أفكار المشاركين في مختلف المواضيع التي تخص المؤسسة.

- حلقات الجودة: يمكن اعتبار حلقات الجودة من أهم عناصر الاتصال الشفهي داخل المؤسسة، حيث تضم مجموعة من الأفراد يجتمعون بصفة معتادة من أجل تحليل مختلف المشاكل التي تعترضهم في عملهم، والهدف منها رفع الروح المعنوية للفرد داخل المؤسسة وتنمية روح الفريق الواحد.

- الهاتف: بدوره يلعب دوراً مهماً في عملية الاتصال بالإضافة إلى الوسائل التي سبق ذكرها يمكن إدراج الشبكة المعلوماتية التي تمكن من انتقال المعلومات، والملفات بسرعة فائقة.

3- الوسائل غير اللفظية: تتم عن طريق تعابير الوجه، ولغة العيون، وحركة الجسم وهذه التصرفات الجسيمة المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعد الرضا وعد الموافقة واللامبالاة.

بينما قسم (قاسمي، 2011 : 117) الوسائل الاتصالية إلى:

1- الاتصال الكتابي: يتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

2- الاتصال السمعي: وسيلة إعلامية ناجحة وذلك لاتساع مجالاتها وإمكانية وصولها إلى العامة من الأفراد.

3- الاتصال البصري: تعامل الأفراد مع ما يشاهدونه.

4- الاتصال السمعي والبصري: يتمثل في وجود الصورة، والصوت معاً.

وقد تناول (آل الشيخ، 2011 : 47) وسائل الاتصال على اعتبار تعدد أدوات الاتصال في مجال الإدارة، فهناك من الأدوات التي يستخدمها قادة المؤسسات لتوصيل أفكارهم وأرائهم للعاملين وهناك أيضاً من الأدوات التي يستخدمها العاملون في توصيل أفكارهم، ومشكلاتهم إلى قادة المؤسسات بالإضافة إلى الأدوات التي تستخدم بين الأقسام والوحدات ذات المستوى الواحد.

ونذكروا (ميلي وآخرون، 2018 : 77) وسائط عديدة للاتصال الإداري مثل: اللجان التقارير المقابلات، الاجتماعات، ولكي تتم عملية الاتصال بكفاءة عالية ينبغي على القائد الإداري أن:

1- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين.

2- يمتلك مهارات الاتصال.

3- يوفر قاعدة للبيانات، والمعلومات في المؤسسة.

4- يحسن إدارة الاجتماعات، وجلسات العمل.

5- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال.

من خلال العرض السابق نستنتج أن الباحثين ركزوا على الوسائل التقليدية، ولم يتطرقوا إلى الوسائل الحديثة مثل الأنترنت والبريد الإلكتروني والاتصال عن بعد، وخدمة تبادل الملفات، وغيرها

من وسائل التقنية الحديثة والتي لها بالغ الأثر في تقدم الإدارة والتي تقود إلى الإدارة الإلكترونية وبذلك يكون الاتصال الإداري الإلكتروني أكثر كفاءة وفاعلية.

ولا شك أنّ قدوم التكنولوجيا الأوسع انتشارًا مثل الوسائط المتعددة، وشبكة المعلومات العالمية قادة إلى تغيرات ذات دلالة في كل جوانب الإدارة، فلسفة وسياسة وأهدافا، ولذا بات على رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات أن تعد أنفسهم لتتواءم مع هذه التقنيات الحديثة، وكيفية استخدامها من أجل تسهيل عملية الاتصال بينهما وبين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلبة التابعين للأقسام وكذلك عملية الاتصال بينها وبين إدارة الكلية، والجامعة، والبيئة الخارجية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية فقد غدت تكنولوجيا الحاسب الآلي وتطبيقاتها سمة أساسية للإدارة في المجتمعات الحديثة خاصة من فيضان معلوماتي، وما حققه من سهولة، وسرعة، ودقة في الحصول على المعلومات، وإجراء الاتصالات المختلفة دون التقيد بحدود المكان والزمان.

وأشار (الحساني، 2020 : 101) أن شبكة الأنترنت تقدم خدمات متنوعة تشكل بيئة مناسبة لتطوير الاتصال الإداري يمكن تحديدها فيما يلي:

1- البريد الإلكتروني: أكثر الأنترنت شيوعًا واستخدامًا حيث يتيح للمشاركين في الشبكة تبادل الملفات فيما بينهم، وقد يساعد على انتشارها بسهولة الاستخدام وانخفاض التكلفة وسرعة الإرسال والاستقبال من وإلى عدة عناوين في الوقت نفسه.

2- الاتصال عن بعد: توفر إمكانية الوصول إلى منطقة أخرى مباشرة عبر الأنترنت مما يُمكن من التعامل مع ملفات وبرامج هذا الكمبيوتر المضيف، وتوفر هذه الخدمة القدرة على نقل الملفات وتحميلها دون الحاجة لكلمات مرور، أو رقم حساب.

3- خدمة المحادثات: وسيلة تواصل بين المجتمعات، وتوفر خدمة التخاطب مجانًا على ثلاث أشكال: المحادثات المقروءة عن طريق الطباعة على الشاشة والمحادثات المسموعة عن طريق لاقط الصوت، ويمكن أن تكون صوت وصورة.

4- عالم الويب: برنامج يقوم بالربط بين مواقع مختلفة على الشبكة العالمية مما يفيد في البحث عن المستندات والوثائق وتتبع الأخبار وغيرها.

واقترحوا (عبدالعظيم والسيد، 2021 : 59) لتطوير الاتصال الإداري:

- 1- وضع خطة محددة الأهداف تتضمن معرفة كل فرد في المؤسسة، ودوره في تحقيق اتصال جيد، بالإضافة على تحديد القنوات التي تستخدم في الاتصال.
- 2- زيادة فهم العاملين لحقيقة الاتصال وأهميته.
- 3- تطوير مهارات الاتصال للعاملين.
- 4- تدعيم شبكة الاتصال غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات.
- 5- تدعيم الثقة بين القيادات الإدارية والعاملين.
- 6- تقويم نتائج الاتصال للتأكد من أن الاتصال داخل المؤسسات قد حقق أهدافه في توصيل المعلومات والاتجاهات إلى العاملين.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أنه من الضروري استثمار التقنيات الحديثة في الأقسام العلمية بالجامعات، وما لهذه التقنيات من فوائد جمة، تساعد في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، والارتقاء بالجامعة، والتحول من الإدارة التقليدية، إلى الإدارة الإلكترونية، التي تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتعود بالنفع العام على المؤسسة.

* العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء:

تُسهّم الاتصالات في تطوير أداء العاملين، وزيادة الدقة والفاعلية من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد استهلاك الموارد بما يترتب عليه رفع كفاءة الأداء.

وأشار (أبوسمرة، 2009 : 111) إلى أنّ الاتصال الجيد يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهماً وقبولاً من المرؤوسين، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاوّر المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال، ويدعم الاتصال الجيد للأفراد ويساعدهم في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، ويفيد الاتصال الفعال كذلك في عملية التوجيه، وتقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين في المؤسسة، بهدف إحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير أدائهم وزيادة الإنتاجية.

بينما أشار (حجاب، 2010 : 131) إلى أنّ الاتصال الجيد ينظم جهود العاملين، ويوحد وجهتهم في سبيل تحقيق الأهداف، ولذا يجب على القائد الإداري أن يحدد قنوات الاتصال الرسمية

ويتعرف على قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل حسن الاستفادة بها في تدفق المعلومات، ولهذا فإن نجاح الإدارة يتوقف على مقدرة القائد الإداري على تفهم العاملين، وعلى مقدرة العاملين على تفهم القائد الإداري، حيث يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، الاتصال الإداري بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، ويعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد، حيث أن استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة أداء العاملين، وتتم فيهم روح التعاون والتقارب والانسجام.

أما (الشبلي، 2013 : 22) فيرى أن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر من العمل، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق حيث أن الاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء والاتصال يمثل الهدف الرئيس في تبادل المعلومات بين القائد الإداري والعاملين على تحريك، وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.

بينما أشار (بوغراب، 2013 : 18) إلى بعض النتائج المترتبة عن العلاقة بين الاتصال الفعال وأداء العاملين في المؤسسة:

1- النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري:

- تحقيق الانتماء: انتماء العاملين للمهام، وانتمائهم لفريق العمل والمؤسسة ككل، وينتج عن ذلك تدني نسب التغيب، ونقص معدل دوران العمل.
- المشاركة الفعالة: فتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعة تجاه تحسين الأداء بواسطة تحديد المسؤولية وحب الإنجاز.
- تطوير مستوى أداء العاملين واكتسابهم المعرفة والمهارة: من خلال تدريبهم وتمييزهم، وإكسابهم مهارة وقدرة أداء وظائفهم بفعالية.
- شعور العاملين بمعنى الوظيفة: من خلال إحساسه بأنه مهم، وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة.
- تحقيق الرضا الوظيفي: من خلال توجيه سلوك العاملين باتجاه المطلوب، وتبني أساليب التحفيز يحقق رضاهم.

2- النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة:

- المحافظة على العنصر البشري: خاصة المتمكن منهم ذوي الخبرات، والكفاءات، وتوفر لهم عوامل التحفيز والتشجيع ماديًا، ومعنويًا، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمور المؤسسة وفتح لهم المجال للأداء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

- زيادة ولاء العنصر البشري: العامل الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحتة مكانة أو مركزًا يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين، والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ويظهر ذلك خلال أدائهم.

- تبني المؤسسة برامج التطوير، والتجديد وتحسين العلاقة بين العاملين: إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة من خلال تعليم الأفراد، وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل بشكل إيجابي مع بعضهم وتطورهم، من خلال إكسابهم مهارات أدائية وظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة والتجريب وتأهيلهم لتقبل كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة.

وترى الباحثة أنّ عملية الاتصال السليمة تساعد رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات على أداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم، وذلك من خلال التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات القسم.

4- بُعد التمكين الإداري:

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية أصبح على المؤسسات المعاصرة الحديثة أن تتخلى على أساليب العمل التقليدية، وتتبنى أساليب حديثة، ومن هذه الأساليب أسلوب التمكين.

ويُعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسع مشاركة العاملين في وضع الأهداف، والخطط، واتخاذ القرارات، والارتقاء بالعنصر البشري

في المؤسسة إلى مستويات راقية من التعاون، وروح الفريق الواحد، وزرع الثقة بنفس العاملين، والإبداع وروح المبادرة والربط بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، والالتزام العالي في العمل، ورفع أداء المؤسسة ككل.

* مفهوم التمكين الإداري:

تتعدد تعريفات التمكين باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن الباحثين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضًا من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير وتحسين أدائهم، وسيتم عرض تعريفات التمكين كالاتي:

وقد أشار (الوادي، 2012 : 36) بأن التمكين " فلسفة يقصد بها إعطاء العاملين السلطة والأدوات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الاستقلالية والثقة بالنفس للقيام بأعمالهم بكفاءة ".

ويرى (جلاب والحسيني، 2013 : 18) التمكين بأنه " أسلوب إداري حيث يشارك الرؤساء مع بقية أعضاء المؤسسة، تأثيرهم في عملية صنع القرار ".

بينما يرى (الحبسية، 2015 : 330) بأن التمكين هو " تفويض السلطة وصنع القرار إلى العاملين، والإعلان عن الرؤية المستقبلية للمؤسس، كما أنه يُعد المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة عن النتائج ".

أما (ملحم، 2015 : 13) فيرى التمكين بأنه " تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم ".

من خلال هذه التعريفات تستخلص الباحثة أن التمكين الإداري للعاملين هو مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية، وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس، والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

* أهمية التمكين الإداري:

يرى (القحطاني، 2015 : 48) أن التمكين يساعد في الآتي:

- 1- عدم انشغال المدراء والرؤساء بالأمر اليومية، وتركيزهم على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- 2- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
- 3- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- 4- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.
- 5- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- 6- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز أعمالهم.

7- حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.

بينما أشار (البناء، 2015 : 25) إلى أهمية التمكين فيما يلي:

- 1- ضمان فعالية المؤسسة.
- 2- السرعة في إنجاز المهام والرد على الاستفسارات التي تردهم.
- 3- تمكين الرؤساء من تحديد الأفراد الموهوبين وتمكينهم لصالح الشؤون الإدارية المهمة.
- 4- الانفتاح المباشر بين المرؤوسين والمجتمع.
- 5- زيادة الدافعية والالتزام تجاه العمل لدى المرؤوسين.
- 6- زيادة فاعلية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والتنمية المستدامة بين المؤسسات.
- 7- اكتساب الخبرة والتمرس على العمل بشكل أفضل.
- 8- توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
- 9- إكساب المؤسسة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع.
- 10- مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وأكد (عاصم والمصري، 2018 : 25) على الفوائد المترتبة على استراتيجية التمكين الإداري للمؤسسة والعاملين في الآتي:

1- بالنسبة للمؤسسة:

- تنمية طريقة تفكير الرؤساء، وتزويد قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى.
- استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم مخرجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة، فضلاً عن السرعة في الاستجابة والخيارات المتعددة.

2- بالنسبة للعاملين:

- زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، وقد يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم، وقدراتهم الابتكارية، ويمنحهم الطاقة ولمقدرة على العمل باستمرار.
- يحقق للعاملين زيادة النفوذ للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للعاملين في حل مشكلات العمل والأزمات.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل تمكين العاملين أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، فضلاً عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

وترى الباحثة أنّ عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الإدارية تعمل الآن العمل السابق بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليسهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المؤسسات بتحقيق النمو، وتقليل السلبيات، فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية إطلاق الطاقات لدى العاملين بتوفير القيادات الرؤية الثاقبة لتهيئة البيئة المناسبة للعمل، ومعاملة أفراد المؤسسة على أنهم أصل فيما ينبغي استثماره.

* أهداف التمكين الإداري:

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، الاهتمام بالتمكين الإداري بالنظر إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وأشار (حيدر ومصطفى، 2017 : 105) إلى أهداف التمكين التالية:

1- زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية.

2- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين بفضل عمل الفريق، وذلك في ظل تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

3- تركيز الإدارة على القضايا الاستراتيجية، وعدم انشغالها بالأمر اليومية.

4- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة النفوذ الفعال لفرق العمل.

5- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعاملين سواء للمهام، أو المؤسسة، وفريق العمل وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العاملين يشعرون بالوجود والاعتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز.

بينما أشار (الحجاج وحسونة، 2018 : 27) إلى أنّ أهداف التمكين الإداري هي:

1- جعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات، وأكثر تقديرًا لدعم الابتكار، لذلك يتيح للعاملين الممكّنين قدرة تبني أفكار مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمؤسسة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المؤسسة.

2- التغلب عن البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.

3- المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم، بشكل فعال أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

ويرى (الحيالي، 2019 : 38) أنّ أهم أهداف التمكين ما يلي:

1- زيادة فرص الإبداع والابتكار.

- 2- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء.
- 3- زيادة الانتماء الداخلي للعاملين.
- 4- زيادة فعاليات الاتصالات داخل المؤسسة.
- 5- تحرير الإدارة من ممارسة الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيس نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة.
- 6- زيادة رضا العاملين اتجاه أعمالهم، ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.
- 7- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها.

وترى الباحثة أنّ التمكين في هذه الدراسة يهدف إلى تطوير الأداء الإداري ومنح بعض الصلاحيات لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.

* أبعاد التمكين الإداري:

حدد (أبوجمعة، 2017 : 92) أبعاد التمكين الإداري فيما يلي:

- المشاركة في المعلومات:

تؤدي عملية التمكين إلى ضرورة اتخاذ العاملين بعض القرارات والتعامل مع بعض المهام التي لم تكن ضمن صلاحياتهم كما أنهم مطالبون بأن تكون قراراتهم صحيحة وعقلانية، وتعتبر المعلومات المادة الأولية في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة، فكلما توفرت معلومات أكثر لمتخذ القرار كان أكثر فهماً والمأمراً بالظروف المحيطة، والإمكانيات المتوفرة، وكان القرار أكثر عقلانية ورشداً.

- الحرية والاستقلالية:

وتعني درجة حرية الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة، بحيث يتضمن حرية الاختيار، المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية وتعني الاستقلالية الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلته، فالاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن ادراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

- الشعور بالمعنى (الشعور بالأهمية):

يعني مدى إدراك العامل لكون المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللمؤسسة التي يعمل بها ويتحقق ذلك من خلال حدوث توافق بين أهداف، وقيم ومعتقدات العاملين من جهة، مع متطلبات ومهام العمل من جهة أخرى، فإن حدث هذا التوافق الايجابي فإن الوظيفة تصبح ذات معنى وقيمة للعاملين وبالتالي تصبح وظيفة العامل محرّكاً له يدفعه إلى الولاء، والالتزام، وبذل أقصى طاقته في سبيل وظيفته للحفاظ على المكانة التي يحظى بها داخل المؤسسة.

- الشعور بالكفاءة (المقدرة أو الجدارة):

أي الإحساس بالأهلية، وثقة العاملين في قدراتهم الذاتية، وتعكس الجدارة مدى شعور العاملين بامتلاكهم القدرة والمهارة اللازميتين بإنجاز أعمالهم، فضلاً على ثقتهم بقدراتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية.

وأضاف كل من (بوظلعة، ودراعو، 2017 : 9):

- تفويض السلطة:

أنّ الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

- فرق العمل:

أن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليًا من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.

- التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة.

• الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين وبدل توفر عنصر حرية الوصول على المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المؤسسة.

• تحفيز العاملين:

من خلال إشباع حاجات العاملين، وتنمية شعورهم بأن المؤسسة تشجعهم، وتقدم لهم مكافآت مرتبطة بأدائهم يؤدي إلى زيادة الدافعية عندهم لإنجاز مهامهم، ويرفع معنوياتهم ويعزز استمراريتهم في العمل، وبذل الجهد لتحسين أدائهم وتطوير أنفسهم، وهذا لا يقتصر على الحوافز المادية فقط بل يشمل الحوافز المعنوية.

وترى الباحثة أنّ التمكين الإداري بشقيه النفس (المعنى، والمقدرة، والحرية) والهيكلي (المعلومات، وفرق العمل، والاتصال، والتحفيز والتشجيع والتدريب) تأثير بالغ على السلوك الإبداعي والأداء الجيد للعاملين.

5- بُعد الاستعداد للتغيير:

إن التطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، وضعت المؤسسات أمام تحديات كثيرة للبقاء مما دفعها إلى تبني تغييرات عديدة، إذ أصبح للتغيير مكانة دائمة في نشاطاته، والإدارة في المؤسسات التعليمية كغيرها من الإدارات في المؤسسات الأخرى، سعت لمسايرة هذا التطور بإدخال تغييرات جديدة تتضمن أقلمة أنظمتها مع كل ما هو جديد.

وقد شددت دراسات إدارة التغيير على أهمية استعداد المؤسسات للتغيير، والجانب الأكثر أهمية هو استعداد أعضائها لقبول هذا التغيير وتنفيذه؛ لأن تجاهل العوامل البشرية قد يؤدي إلى مقاومة هذا التغيير. (عيسى، 2015 : 331)

وبالتالي يمكن استنتاج أنّ استعداد أعضاء المؤسسة عامل مهم لإحداث التغيير، وهذا الاستعداد يتباين وفقاً لخبرات الفرد ومعارفه، كما يعتمد على مدركاته، فلا بد أن يكون التغيير نابغاً من داخل الفرد نتيجة إحساسه بحاجته إليه حتى يؤتي ثماره الفعالة.

وعليه فمن الضروري أنّ نضع في اعتبارنا مفهومًا في غاية الأهمية وهو الاستعداد للتغيير.

* مفهوم التغيير:

تتعدد التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري ذلك أن لكل باحث اتجاهاته ورؤيته التي ينظر من خلالها على مفهوم التغيير وسيتم عرض البعض منها فيما يلي:

عرفه (الدوري وآخرون، 2010 : 22): بأنه " الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل، والأكثر إنتاجًا وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة، وتمكنه من الوصول إلى أهدافه ".

وعرفه (جلاّب، 2011 : 667) بأنه " عملية إدخال تحسين، وتطوير على المؤسسة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ".

بينما عرف (عبدالفتاح : 2013، 18) التغيير التنظيمي بأنه " تعديل في البيئة التكنولوجية أو الهيكل، أو العمليات الإدارية، أو عمليات القرار، يصمم لمساعدة إنجاز الأهداف التنظيمية ".

أما (عرفه، 2012 : 47) فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه " مجهود لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات، وتحديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، مع التركيز على زيادة فعالية وكفاءة الأداء ".

وقد يواجه التغيير المحدث في المؤسسة مقاومة من طرف الأفراد، حيث نجد أنه كثير ما يخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في تحقيق، وحماية الاستقرار، كما لو كان التغيير مهددًا أو معرقلًا للاستقرار ويحتاج الأمر هنا إلى تفهم مدلول التغيير وأهميته، وأنّ عدم التغيير، أو مقاومته كثيرًا ما يؤدي إلى تهديد الاستقرار بالمؤسسة.

ويعتبر التغيير من أصعب الأمور في طريقة التعامل معه، وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئًا من وجهة نظر منطقية، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة إلى أن مقاومة التغيير امر متوقع لما يسببه من إرباك، وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظرًا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير، والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته.

أما مفهوم الاستعداد للتغيير فيعتبر من المفاهيم الحديثة كونه مازال في طور الدراسة والبحث خاصة استعداد الفرد للتغيير، وبالرغم من افتقار الأدبيات المتعلقة بالاستعداد للتغيير إلى مفاهيم الوضوح إلا أن (عيوي، 2010 : 12) عرفه بأنه " مدى امتلاك أعضاء المؤسسة النظرة الإيجابية حول الحاجة للتغيير، بالإضافة إلى مدى اعتقادهم بأن مثل هذه التغييرات من المرجح أن يكون لها آثار إيجابية على أنفسهم وعلى المؤسسة ككل " .

وعرفه (الخالدة، 2011 : 14) بأنه " معتقدات واتجاهات ونوايا أعضاء المؤسسة على جعل مثل هذا التغيير ناجحًا " .

ولتفسير محددات العاملين للتغيير التنظيمي استخدام البعض نظرية السلوك المخطط والتي تفترض أن النية، أو العزم للتغيير يرتبط بثلاث محددات مستقلة هي:

- **الأول:** يتمثل في اتجاهات الأفراد، والتي تعكس التقييم العام لتحليل الكلفة – المنفعة فيما يتعلق بالتغيير .

- **الثاني:** يتمثل في المعايير الاجتماعية أو معايير المجموعة والتي تمثل ضغوطاً من المحيطين للاندماج، أو عدم الاندماج في التغيير، ومثل هذه الضغوط قد تأتي من التنظيم الداخلي، أو الخارجي، وتتضمن المصادر الداخلية المحتملة للضغوط: المديرين الرئيسيين، ومطالب الوظيفة والثقافة التنظيمية.

- **الثالث:** يتمثل في ضبط، أو التحكم في السلوك، ويعبر بصورة جوهرية على مدى إمكانية تحكم الأفراد في الإجراءات المرتبطة بالتغيير، وقدرتهم على إدراك فوائد التغيير.(سعيد، 2015 : 348)

وهذا يعني أن نظرية السلوك المخطط تتضمن فكرة مفادها أن النية، أو القصد السلوكي يكون أكثر فاعلية عندما يحمل الفرد اتجاهات إيجابية نحو السلوك، مع التمتع بمعايير اجتماعية، وشخصية بشأن ذلك السلوك، وتوقع امتلاك القدرة على أداء هذا السلوك.

ومن منظور نظرية (وينر) في تفسير الاستعداد للتغيير التنظيمي يمكن تحديد وجهين للاستعداد للتغيير:

- **الأول:** التعهد والالتزام بالتغيير: وهو يعكس العزم المشترك لدى أعضاء التنظيم على تنفيذ التغيير، ومن المحددات المفترضة لالتزام التغيير، تكافؤ قوى التغيير، ويجوز لأعضاء المؤسسة

تقدير التغيير التنظيمي لأي سبب من الأسباب، ويكون الأهم ليس لماذا يقدرون التغيير؟ وإنما حجم ما يقدرونه من ضرورة التغيير.

- **الثاني: فعالية التغيير:** ويعكس الاعتقاد المشترك لدى أعضاء التنظيم بقدرتهم الجماعية على تنفيذ التغيير، وتشمل المحددات المفترضة لفعالية التغيير معرفة المهام، وتوافر الموارد، والعوامل السياقية، ومن المتوقع أن تتغير الفعالية إلى درجة عالية عندما يعرف أعضاء المؤسسة ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، وعندما يرون أن لديهم الموارد التي يحتاجونها لتنفيذ التغيير، وعندما ينظرون إلى العوامل السياقية مثل: التوقيت على أنها مواتية، تكون النتيجة الفورية لذلك استعداد العاملين للتغيير، وعندما يكون الاستعداد مرتفع، يرجح أن يكون أعضاء المؤسسة مبادرين لبدء التغيير، ويبدلون جهودًا كبيرة لدعمه، ويظهرون استعدادًا أكبر لتخطي العقبات التي قد تواجههم في طريق التغيير. (الشهري، 2013 : 17)

* أسباب التغيير:

لا يحدث التغيير والتطوير في أي مؤسسة من فراغ، أو من العدم بل يكون مدفوعًا بقوة، أو ناتجًا عن سبب ما، وهناك مجموعة من الأسباب الداخلية والخارجية، التي تحتم على المؤسسة التكيف والتأقلم. فقد تكون هذه الأسباب مواتية عندما تتيح للمؤسسة إمكانية التكيف مع هذه الظروف المتغيرة، أو تكون غير مواتية تقف كحجر عثرة أمام المؤسسة.

وأشار (بن زروق، 2010 : 413) إلى أنّ من أهم العوامل الداخلية:

- 1- أهداف جديدة: إذا ما قامت المؤسسة بإضافة أهداف جديدة على الأهداف الحالية، أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى، فستقوم حتمًا بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، والإمكانيات، والوسائل لتحقيق هذه الأهداف.
- 2- رسالة المؤسسة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المؤسسة فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
- 3- انضمام أفراد جدد: انضمام أفراد جدد ذوي أفكار، وخبرات، ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- 4- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المؤسسة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين وتطوير مستوى الأداء.

بينما أشار (الكواز وآخرون، 2013 : 161) إلى أن القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة تلعب دوراً أكبر من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات، ومن أهم العوامل الخارجية التي تدعو للتغيير ما يلي:

- 1- التنافس بين المؤسسات.
- 2- التطور التكنولوجي.
- 3- العولمة.
- 4- الانفجار المعرفي.
- 5- التغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية للمجتمع.

وترى الباحثة أنّ من أهم أسباب التغير داخل الأقسام العلمية بالجامعات الليبية عدم مواكبة التطورات التكنولوجية، وتدني مستوى الأداء الإداري.

* أهمية التغيير:

تتمثل أهمية التغيير والتي تتبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية من خلال ما يلي:
(المرهضي، 2010 : 16)

- 1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- 2- تنمية الموارد البشرية، تطوير القدرات، والمهارات المكتسبة، وترقية الأنماط السلوكية لها.
- 3- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.
- 4- تشجيع فرق العمل، وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- 5- تشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- 6- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.
- 7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.
- 8- زيادة ثقة العملاء في المؤسسة.
- 9- تعليم العاملين أسلوب الرقابة الذاتية.

10- تمكين الإداريين من اتباع أسلوب إدارة الهندرة بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

11- بناء جو من الثقة والانفتاح بين العاملين.

12- التكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

وترى الباحثة أنّ التغيير يكتسب أهمية كبيرة في المؤسسة، ويكمن في كونه من أهم متطلبات تقدم وتطوير الأداء لمؤسسات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة والتي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار فيما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح وهو ما أدى بها إلى حركة ذاتية لا تهدأ مع التغيير والتطوير؛ لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي.

ويعتبر الاستعداد للتغيير مفتاح نجاح جهود التغيير، والطاقة الإيجابية التي يحتاجها العاملون والخطوة الأولى لتحقيق نتائج التغيير المرجوة.

وترى الباحثة أنّ زيادة الاستعداد التنظيمي للتغيير تؤدي إلى تنفيذ ناجح لمشاريع التغيير فعندما يكون الاستعداد للتغيير مرتفعاً، ينخرط أعضاء الأقسام العلمية في إجراءات التغيير وينقادون لأهدافه بسهولة، ويبدلون جهوداً أكبر لدعم التغيير، ويظهرون الصلابة، والثبات في وجه التحديات، أو الإخفاقات أثناء التنفيذ، وعندما يكون الاستعداد مرتفعاً ربما تتجاوز جهود التغيير متطلبات الوظيفة أو توقعات الدور، بمعنى يقوم الأعضاء بجهود إضافية تطوعية رغبة منهم في مناصرة التغيير ويصبحون دعاة للتغيير ومدافعين عنه أمام الآخرين، وسوف يترتب على الاستعداد المرتفع المزيد من المثابرة في أداء مطالب التغيير، وتجويد الممارسات، وتحقيق الأهداف بفعالية.

* العوامل المؤثرة في الاستعداد للتغيير:

تتعدد العوامل الشخصية، والسياقية المؤثرة على الاستعداد للتغيير، حيث يرى خبراء إدارة التغيير أنّ الثقافة التنظيمية التي تشمل الابتكار والمخاطرة، والتعليم تدعم الاستعداد للتغيير، والقيم التنظيمية المترسخة في المؤسسة يحدد احتمالات نجاح التغيير.

ويشدد البعض على أهمية السياسات، والإجراءات التنظيمية المرنة، والمناخ التنظيمي الإيجابي مثل (علاقات العمل الجيدة) في تعزيز الاستعداد للتغيير، كما أن التجربة السابقة مع التغيير والتي تعزز الاعتقاد بأن التغيير سيؤدي حقاً إلى تحقيق فوائد إيجابية يمكن أن تعزز الاستعداد للتغيير. (الاصبحي، 2007 : 20)

وكذلك من العوامل المؤثرة في الاستعداد للتغيير المشاركة في اتخاذ القرار، والثقة التنظيمية بمستوياتها وأشكالها المختلفة سواء كانت الثقة بين الزملاء، أم الثقة في الإدارة، حيث تلعب دوراً مؤثراً في عوامل المناخ النفسي لدى العاملين لتعزيز الاستعداد للتغيير، وكذلك وجود رؤية استراتيجية واضحة للتغيير تعزز الاعتقاد لدى العاملين بضرورة التغيير، ويؤدي المناخ التنظيمي الإيجابي إلى الاستعداد للتغيير. (الحريري، 2011 : 128)

أيضاً الاتصال الفعال داخل المؤسسة، والذي يوضح التغييرات المحتملة، ومبرراتها، والنتائج المترتبة عليها، الفعاليات بجدوى إجراءات التغيير، كما أن أنظمة التغذية الراجعة، والرسائل الواضحة التي تدعم التغيير، وتعزز من الكفاءة الذاتية تؤسس لقبول الانخراط في التغيير، إدراك الدعم الإداري لجهود التغيير يساهم في خلق دوافع للتغيير. (تعلم وزكي، 2015 : 552)

الهيكل التنظيمية المرنة والقائمة على عمل الفريق أكثر استعداداً لقبول التغيير؛ لأن التغيير التنظيمي يمثل فعلاً قائماً على العزم الجماعي، معتقدات الأفراد حول الفعالية الذاتية، وتصورات الأفراد حول كفاءتهم الذاتية لها دور مؤثر في الاستعداد للتغيير، وتصورات الأفراد حول قيمة التغيير وفوائده تؤثر على الاستعداد للتغيير، فإذا كانت الفوائد المتصورة أعلى من المخاطر المتوقعة للتغيير يصبحون أكثر استعداداً لقبول التغيير. (العسكري والاحتياي، 2015 : 67)

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن هناك العديد من العوامل المؤثرة في استعداد رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية للتغيير، منها عوامل تتعلق بالخصائص والسمات الشخصية، وأخرى عوامل تتعلق بالخصائص، والسمات التنظيمية، وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها لتحديد حجم الاستعداد للتغيير.

6- بعد الحوكمة:

تعد الحوكمة إحدى الوسائل التي تنتهجها اغلب المؤسسات المعاصرة، أمام الغزو التكنولوجي واشتداد المنافسة، والانفتاح العالمي، إذ تحمل بين طياتها المبادئ المتعلقة بالعدالة، والمشاركة

والثقافية وسيادة القانون والمساءلة ومكافحة الفساد، ويمكن القول إنه لا يمكن تحقيق تطوير جودة الأداء الإداري، دون وجود نظام كفاء وفعال، وتعد الحوكمة نموذجًا يحتذى به للتأكد من تحقيق البرامج مهامها المنوطة بها بفاعلية.

* مفهوم الحوكمة:

كانت الحوكمة في السابق مصطلحًا غريبًا غير واضح، غير أنها اليوم أصبحت أكثر انتشارًا وتعريفًا وأهمية في أدبيات علم الإدارة، والأعمال المعاصرة واخذ الباحثون كل في مجاله إلى التسابق لدراسة الحوكمة، ومتغيراتها، وأهميتها، واثرها على متفرعات بيئة الأعمال بمختلف أنواعها، وبالرغم من تداول مصطلح الحوكمة ودخولها من أوسع بوابات الإدارة وعلومها والعديد من المجالات والتخصصات العلمية والبحثية والإدارية، وحتى الآن لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الجهات ذات العلاقة لمفهوم الحوكمة، وكل منهم يقوم بتعريفها من وجهة نظره وحسب وطبيعة دراسته وتخصصه.

حيث عرفها (المليخي، 2011 : 53) بأنها " النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف من ذوي العلاقة، ويضع الإجراءات والقوانين اللازمة لتحقيقها، وأسس المتابعة لتقويم الأداء ".

أما (أحمد، 2012 : 5) فيرى أنها " السلوك الذي يجب أن تطبقه المؤسسات لوضع خطط وآليات تمكنها من عمل توازن داخلي يضمن لها القوة والكفاءة في اتخاذ القرار، والالتزام بالمسؤوليات والواجبات بشكل يرضي توقعات أصحاب المصالح ".

وعرفها (المناصير، 2013 : 68) بأنها " النظام الذي يوجه ويضبط أداء المؤسسات، من حيث القيام بوصف العلاقة المتبادلة بين مختلف الأطراف في المؤسسات ".

بينما عرفها (الكيلاني، 2014 : 13) بأنها " وجود نظام تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسؤول والمسؤولية ".

ويرى (النجار وعقل، 2016 : 27) بانها " مجموعة القواعد والإجراءات التي تضمن بموجبها إدارة المؤسسات بطرق سلسة، وتحقيق فعالية الرقابة عليها، حيث يقع على عاتقها ترتيب وتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح ".

وأشار (الحباري، 2017 : 48) بأنها " مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها، والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها ".

ويرى (علي والصالح، 2018 : 38) بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها ".

بينما يرى (يوسف، ومسعود، 2021 : 12) بأن الحوكمة هي " مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات، هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين الإدارات؛ للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء ".

من خلال التعاريف السابقة استنتجت الباحثة بأن الحوكمة هي:

- 1- تنظيم العلاقات بين رؤساء الأقسام بالجامعات اللببية وبين أصحاب المصالح.
- 2- التأكيد على أن الجامعات يجب أن تُدار بكفاءة لحماية مصالح طلابها والعاملين بها.
- 3- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على الأداء وتخفيض المخاطر.
- 4- توضيح مدى التزام رؤساء الأقسام بقواعد العمل.
- 5- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الأقسام وفق هيكل معين توزع الحقوق والواجبات.
- 6- مجموعة من الإجراءات والقوانين، وأسس المتابعة لتقييم الأداء.

* عناصر الحوكمة:

تتسم الحوكمة الجيدة بعدد من العناصر، وقد توجه العديد من الباحثين لتحديد أهمها؛ لأن وجود هذه العناصر بالتطبيق الفعلي في المؤسسات دليل التزامها باليات الحوكمة الجيدة لتكييف هياكلها بما يناسب التطورات، والتحويلات في البيئة الخارجية، ولضمان جودة الأداء في بيئتها الداخلية. ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

- 1- الشفافية: وتتمثل في اتخاذ القرارات ووضع التنفيذ داخل إطار القواعد الشرعية وتعني أن المعلومات متاحة بسهولة ومباشرة لهؤلاء الذين يتأثرون بتلك القرارات والالتزامات.

2- المساءلة: يتضمن الإطار العام للمساءلة كافة الإجراءات الإدارية والقانونية لمحاسبة المسؤولين عن كيفية استخدام الموارد العامة، والمقصرين في تحقيق النتائج المستهدفة، بما في ذلك العقوبات المستحقة لكل نوع من أنواع المخالفات، ويتم تنفيذ هذه المحاسبة وفقاً للنتائج الموثقة في تقارير الأداء.

3- سيادة القانون: أي أن تكون القوانين والأنظمة عادلة، وتنفذ بنزاهة. (فرحان، المشهداني 2011 : 58).

4- الانضباط: وهو اتباع السلوكيات الأخلاقية المناسبة، والصحيحة عند قيام الأفراد في المؤسسة بأعمالهم في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتنفيذية.

5- الاستقلالية: وهي العمل على تجنب أي تضارب في المصالح من خلال اتباع القواعد والأسس التي من شأنها أن تحد من هذا التعارض، وتسهم في سير الأداء بفاعلية.

6- العدالة: والتي تتحقق من خلال المساواة بين مصالح جميع الأطراف، واحترام حقوقهم دون محاباة، أو تحيز لأي طرف من الأطراف. (عيسى، 2012 : 17).

7- المشاركة: وهي حرية الرأي والتعبير، وحق الجميع بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

8- الفاعلية، والكفاءة في استخدام الموارد.

9- الرؤية الاستراتيجية.

10- الخدمات والاستجابة: تهتم بضمان تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. (غادر، 2012 : 16).

11- الاستمرارية: تعني إمكانية إقامة نشاطات الحوكمة والتنمية الشمولية.

12- الشرعية: تعني تعزيز سلطة حكم القانون بحيث تكون القرارات المتخذة مقبولة.

13- تحديد المشاكل أو المخاطر: القدرة على تحديد المشاكل أو المخاطر. (يحياوي، ويوحيدة 2014 : 25).

وتستنتج الباحثة مما سبق أنّ نجاح الحوكمة في المؤسسات الجامعية يحتاج إلى التزام رؤساء الأقسام العلمية بالقوانين واللوائح، وتنفيذها بنزاهة، وعدالة وشفافية، وأن يشارك جميع أعضاء القسم في اتخاذ القرارات.

* أهمية الحوكمة:

تُعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية، واللازمة لحسن عمل المؤسسات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، والوفاء والالتزامات والتعهدات؛ ولضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء.

ويرى (حسن، 2010 : 103) أن أهمية الحوكمة تتمثل في الآتي:

- 1- منع إساءة إدارة المؤسسة.
- 2- تحسين عملية صنع القرار.
- 3- بناء معيار رقابي يعتمد على الرقابة الذاتية في مختلف المستويات الإدارية.
- 4- تحسين مستوى الأداء وزيادة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها.
- 5- تعزيز قدرات أعضاء المؤسسة في المشاركة.

ويرى (مرزوق، 2012 : 36) أن أهمية الحوكمة تتمثل فيما يلي:

- 1- مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- 2- تسهم في تعزيز القدرات التنافسية، وتجنب الفساد الإداري.
- 3- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في أداء القادة الإداريين.
- 4- تسهم في إيجاد مؤسسة مستقلة.
- 5- ضمان موارد المؤسسات والاستثمار الأمثل لها.
- 6- تضمن حقوق ومصالح أعضاء المؤسسة دون تمييز.
- 7- تنظيم رقابي وأشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وحسن الإدارة وضمان حقوق العاملين.
- 8- تضمن التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.

وأشار (الشمري، 2014 : 32) إلى أنّ أهمية الحوكمة تتمثل في الآتي:

- 1- محاربة الفساد الإداري.
- 2- ضمان النزاهة والشفافية.
- 3- تحقيق الاستقامة، ومنع الانحراف.
- 4- تقليل الأخطاء والقصور.

5- تحقيق فاعلية المحاسبة الداخلية.

6- تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية.

بينما أشار (ابوالعزم، 2016 : 38) إلى أهمية الحوكمة في الاتي:

1- تمكن من رفع كفاءة وجودة الأداء.

2- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل

تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة للقادة والإداريين.

3- تقوية الثقة بين أعضاء المؤسسة، وأصحاب المصالح.

4- منع حدوث الأزمات والفساد الإداري.

وترى الباحثة أن الحوكمة تساعد رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية على

تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق رصانة علمية، وتجنب الفساد الإداري، وتعزيز الثقة بين

الأطراف المعنية، والقدرة على تطوير وتحسين أدائهم الإداري.

* أهداف الحوكمة:

يرى (حسن، 2010 : 17) أن الحوكمة تهدف إلى ما يلي:

1- تعزيز وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.

2- وضع القواعد، والقوانين التي يسترشد بها العاملون في تولى المهام الإدارية بما يكفل العدالة

لجميع الأطراف المعنية.

3- تعزيز مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة في عمليات صنع

القرار.

4- توفير حق المساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من المؤسسة.

5- تحقيق المساواة، والعدالة بين العاملين للحصول على أداء متميز وكفاءة عالية.

6- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق معايير وآليات تتسم بالدقة.

وأضاف (أبوالنصر، 2015 : 74):

1- مساعدة المؤسسة في صياغة، وبناء استراتيجية واضحة بما يضمن اتخاذ قرارات

فعالة.

2- الحد من حدوث أية مخاطر، أو مخالفات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء.

3- تحسين الممارسات الإدارية في المؤسسة.

4- توفير الإرشادات اللازمة للمؤسسة حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل الممارسات والمعايير القياسية.

5- إيجاد الهيكل الإداري الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

* محددات الحوكمة:

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تساعد على التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين محددات خارجية وتلك الداخلية:(الفرا، 2013 : 62)

- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في المؤسسات والذي يشمل العناصر التالية:

- 1- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالمؤسسات.
- 2- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال المؤسسات.
- 3- وضع العقوبات المناسبة، والتطبيق الفعلي في حالة عدم التزام المؤسسات باللوائح التنظيمية.

- 4- أحكام الرقابة على المؤسسات، والتحقق من دقة، وسلامة البيانات والمعلومات.
- 5- دور المؤسسات في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية الأخلاقية، والتي تضمن أداء العمل بكفاءة وفعالية.

• المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسات مع الأخذ في الحسبان التعامل بشكل عادل وشفاف مع أصحاب المصالح، ومراعاة المعايير البيئية والاجتماعية ذات صلة في هذا الصدد.

ثالثاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

يعيش العالم في متغيرات متسارعة، وغير مستقرة نظراً لما يشهده من تطورات سريعة، وتحديات متلاحقة على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، مما يستوجب البحث المستمر عن الأسباب الكامنة وراء تلك التحديات التي تواجه المؤسسات على

اختلاف أنواعها، بحيث تكون قادرة على التعامل مع متغيرات وتحديات هذا العصر للوصول إلى أداء متميز، لذا بات على المعنيين بالإدارة التربوية اللحاق بركب التقدم العلمي والتقني، وتبني مفاهيم إدارية جديدة تعمل على علاج تلك التحديات.

وتعد الهندسة الإدارية، أو إعادة هندسة العمليات أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المؤسسات، واتبعتها لتحسين أدائها، حيث تستعمل للتغيير، والتجديد بما يتوافق على ما يطرأ على البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي من تغيرات من خلال كل ما تقدمه من إعادة التصميم السريع للعمليات الإدارية، في مختلف المؤسسات.

1- نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية، أو الهندرة من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينات، وبالتحديد عام 1992م، حيث استعانت بها المؤسسات لتحسين أدائها والرفع من ميزتها التنافسية، وتقدم أجود خدماتها وتقليل تكلفتها ووقتها.

وقد ظهر هذا المدخل الإداري عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر، وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المؤسسات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات التي قامت عليها مؤسسات الأعمال والخدمات. (دودين، 2014 : 87)

ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الأبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار، والرتابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في الأفراد.

فالهندرة تسعى لإحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل للمؤسسات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية. كما تعتبر الهندرة الطريق نحو التغيير وهي من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة.

ونظرًا لأنّ سمة العصر الذي نعيشه يتسم بسرعة التجديد والتطوير المستمرين، فإن الجامعات تحتاج وبصفة مستمرة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية من جذورها حتى تستطيع تشخيص مشكلاتها والإعداد لمعالجتها.

ولقد لجأت جامعات الدول المتقدمة إلى تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الذي يقوم على التغيير الجذري للعمليات الإدارية بالجامعات، ونبذ الأساليب القديمة مع إعادة تصميم تلك العمليات لتقدم خدماتها بشكل يلبي احتياجات المستفيدين منها، واحتياجات المجتمع. (غازي وآخرون، 2012 : 9)

لقد اختلف الباحثون في تحديد مصطلح إعادة هندسة العمليات، فهناك من يراها هندسة التغيير، في حين أنّ هناك من يراها إعادة هندسة الأعمال، والبعض الآخر يراها الهندرة.

ويعرفها مايكل هامر وجيمس شامبي " البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليها، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة ". (بشير، 2017 : 45)

وعرفها (عبدالمطلب وآخرون، 2010 : 318) بأنها " إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة كفاءة الإنتاجية بالمؤسسة بصورة خارقة " .

ويرى (البربري، 2011 : 411) " إعادة الهندسة الإدارية بمثابة إحلال المفاهيم والممارسات بأخرى جديدة، كما أنها تحوي أيضا إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم على هذه المفاهيم والممارسات الجديدة " .

كما عرفها (مصطفى، 2012 : 151) بانها " ذلك الانتباه الحاد والحذر من الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء، والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على أحداث طفرة في الأداء خلال فترة قصيرة " .

بينما عرفها (خان، 2012 : 156) بأنها " عملية تغيير جذري لما هو سائد من أجل تحقيق تحسين تطوير في مقاييس الأداء، أي تحسين الأداء على وجه العموم بمختلف أبعاده " .

ويرى (بن زعيم، 2014 : 34) بانها " منهج يقوم على التفكير الأساس الإبداعي لعمليات وأنشطة المؤسسة، بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء، وتخفيض التكاليف، وجودة الإنتاج والخدمات " .

وعرفها (حاروش وآخرون، 2015 : 318) بانها " البداية من الصفر، وليس إصلاح الوضع الراهن، والتخلص من مبادئ النظم التقليدية، ومن وسائل وإجراءات التشغيل التي يستخدمها حالياً وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات " .

أما (الكمري، 2018 : 95) فقد عرفها بأنها " دراسة تدفق العمليات الإدارية الرئيسة والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط، وتحسين الجودة، وتحقيق المرونة من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل، واستخدام التقنيات الحديثة.

بينما عرفها (فرج الله، 2019 : 65) بأنها " إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل للمؤسسات لتتناسب مع متطلبات العصر، عصر السرعة، والثورة التكنولوجية " .

في ضوء عرض التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية وبناءً على ما سبق يمكن القول بان مفهوم إعادة هندسة العمليات يتضمن الأبعاد التالية:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على منهجية التغيير في العمل.
- إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري).
- التركيز بشكل جوهري على العمليات.
- تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساس لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

وترى الباحثة أنّ إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها " تحقيق تطوير جوهري وجريء في الأداء بهدف زيادة الكفاءة، والسرعة، والجودة العالية بأقل تكلفة ممكنة، وتقوم على البدء من جديد وليس على إجراء تغييرات طفيفة وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية غير المجدية والتفكير بصورة جديدة وابتكارية في كيفية استخدام أدوات ووسائل مطورة والاستفادة من التقنيات الحديثة والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

لكل عملية أهداف يجب أن تكون واضحة، ومنطقية قابلة للتنفيذ، ومثل بقية الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسات لتطوير أدائها، من هنا فإن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تسعى إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب العمل بالمؤسسات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر عصر السرعة والتكنولوجيا، كما تسعى الهندرة إلى تحسين الأداء، وتحقيق الجودة.

وحدد (إبراهيم، 2012 : 238) أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يلي:

- 1- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل، والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.
- 2- تحقيق السرعة: ويتم بتمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.
- 3- تحقيق الجودة: وتحسين جودة الخدمات والإنتاج التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء، مع تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- 4- التفوق على المنافسين: حيث يتم مساعدة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها، ولكن يصعب التفوق عليهم.
- 5- المرونة: في تصميم العمليات الجديدة وفرق العمل، بحيث تستطيع التبلور، ومحاكاة المتغيرات السريعة.

وأشار (الدجني، 2013 : 329) إلى الأهداف التالية:

- 1- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد، والتحول إلى الحرية والمرونة.
- 2- تخفيض تكلفة الأداء.
- 3- الجودة العالية في الأداء.
- 4- إحداث التكافل، والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
- 5- تحديد الطريقة المثلى لتقديم الخدمة، أو للقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة.
- 6- مواجهة رياح التغيير التي تجتاح العالم.
- 7- تحقيق قيمة مضافة.

8- إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة.

بينما أشار (الشعبان وآخرون، 2014 : 199) إلى:

- 1- إلغاء الازدواجية في الأعمال، واستبعاد الأعمال غير الضرورية.
 - 2- مواكبة التغييرات والتطورات.
 - 3- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
 - 4- تشجيع الابتكار ودعم وتحفيز ومكافأة العاملين.
 - 5- تحويل عمل الأفراد من رقابة وأشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
 - 6- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقاً لمنظومة محددة وواضحة.
 - 7- مواجهة التغييرات الحاصلة بكفاءة وفاعلية.
 - 8- تحسين شعور وإحساس العاملين للتشجيع، والمشاركة في وضع الأهداف في المنظومة.
 - 9- عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار.
 - 10- اختيار أفضل الموارد البشرية والمادية المتاحة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق النتائج أو الأهداف بأفضل صورة ممكنة.
- وتضيف الباحثة أهداف أخرى تحققها عملية الهندرة أهمها:
- 1- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداءً نوعياً ومميزاً في الخدمة المقدمة.
 - 2- التقليل من تداخل العمل، وتكرار أداء المهام، حيث تعمل الهندرة على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة.
 - 3- زيادة تفاعل العاملين مع المؤسسة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - 4- الاعتماد على الأنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
 - 5- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار.

3- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

أنّ إعادة هندسة العمليات الإدارية ليست عملية عشوائية، بل هي أسلوب علمي منهجي يستند على مجموعة من المبادئ، تحدد الخطوط الأساسية لمسار عملية الهندرة، وقد تعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب حول المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن أجل إنجازها في أي مؤسسة يجب أن يتحقق جملة من المبادئ الأساسية.

وذكر (عبده، 2010 : 70) عدة مبادئ لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي التحديد الواضح لأهداف، واستراتيجية المؤسسة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي، والتركيز على العمليات وليس الوظائف، وتوفير النظم، والسياسات، والهياكل، وحشد البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.

بينما ذكر (صبيح، 2013 : 127-128) أنّ من أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ما يلي:

1- التركيز على العمليات حيث يتم تنفيذ العملية عن طريق مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك.

2- التركيز على الأفراد، حيث يتم التعامل مع الإنسان كأصل أو مصدر قوة وليس كعنصر تكلفة يتعين تخفيضه.

3- التطوير الذاتي (إدارة الوقت) وربط اتخاذ القرارات بمكان أداء العمل.

4- التركيز على النتائج لتنظيم الأفراد العاملين مع فرق العمل حول النتائج وليس المهام.

5- الربط بين الأنشطة المتوازية بدلاً من التكامل بين نتائجها، حيث يقوم كل فريق عمل بأداء نشاط ما، ثم تجميع مخرجات كل فرق العمل.

6- دمج الأنشطة المتشابهة.

7- التركيز على تكوين قاعدة بيانات متكاملة، حيث يتم الحصول على البيانات من مصادرها الأولية، ولمرة واحدة بما يضمن سلامتها وعدم الازدواجية فيها.

وذكر (القيسي، 2015 : 520) أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما يلي:

1- التصميم من خلال التكرار، أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.

- 2- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة تم تحديد العمليات المساعدة، أيضا ذلك أن الأخيرة لها إثر إيجابي على خدمة العميل.
- 3- إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة (الجوهرية) والعمليات المساعدة.
- 4- تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات.
- 5- إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
- 6- استخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.
- 7- يدور التنظيم حول النتائج وليس حول المهام.
- 8- توفير القدرة على اتخاذ القرارات للعاملين.
- 9- إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات.
- 10- تحدي مبادئ التنظيم التقليدية.

ويضيف (البحيري، 2015 : 33) مجموعة مبادئ لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

- 1- إنجاز العمل في مكان وعدم الانتقال إلى مكان آخر.
- 2- الجمع بين المركزية واللامركزية إذ تساعد تقنية المعلومات على العمل بصورة مستقلة والاستفادة من مزايا المركزية بربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.
- 3- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي للعمل.
- 4- الحصول على المعلومات من مصادرها.
- 5- خفض مستويات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل.
- 6- تفويض الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندسة العمليات.

ويرى (حايف، 2018 : 58) أن من أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل فيما يلي:

- 1- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية، وليس العمليات الهامشية: بمعنى التركيز على العمليات الكاملة، وعدم معالجة المهام المحددة، ومن ثم يمكن الوصول بمقاييس الأداء إلى الأمثل من خلال إعادة رسم خريطة للعمليات الإدارية.

- 2- التخلي عن نظم العمل القديمة: تدعو إعادة الهندسة إلى ضرورة التخلي عن كل البديهيات والممارسات الإدارية التقليدية والقواعد القديمة، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات المحيطة، وتحقيق البقاء، والنمو والاستمرارية.
- 3- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: حيث أن التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة وتعتبر من العوامل الأساسية في نجاحها، ومن خلالها يمكن تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية، أو ربما لم تحدث بعد، والتخلص من الأنماط الجامدة والقواعد التقليدية للعمل.
- 4- الاعتماد على فرق العمل: من خلال التحول من منهجية عمل الوحدات التنظيمية التقليدية إلى فرق دائمة أو مؤقتة ويترتب على ذلك تغيير مفهوم العمل، فتصبح المسؤولية عن النتائج مشتركة بين كل أعضاء الفريق، وتتلاشى تمامًا المسؤولية الفردية.
- 5- التفكير الاستقرائي: معظم الرؤساء التنفيذيين والمديرين يمارسون التفكير الاستنتاجي حيث يتم الكشف عن المشكلات أولاً ثم، البحث وتقييم الحلول المناسبة لها، غير أن تبني مدخل إعادة الهندسة يتطلب استخدام نمط مختلف من التفكير وهو التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصوير الحلول أولاً ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، وربما يؤدي ذلك إلى اكتشاف مشكلات كانت مخفية.
- 6- الدمج الوظيفي: وفقاً لهذا المدخل يتم ضم وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، مما يحقق عدة مزايا منها سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد، تحسين مستوى الرقابة، التخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات وجهات الاختصاص في مجال العمل واكتشاف أساليب جديدة ومبتكرة في العمل.
- 7- التركيز على النتائج: يتم تنظيم الأنشطة حول النتائج بدلاً من المهام، ويتم قياس أداء الأفراد أو فرق العمل وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها.
- 8- التركيز على العميل: تركز عمليات إعادة الهندسة على المستفيدين من تنفيذ العمليات حيث يساعد ذلك على تحسين الأداء، والقضاء على المعوقات والحوجز التنظيمية.
- 9- دمج المعلومات العامة لتنفيذ العمل: يكون الأفراد المسؤولون عن جمع المعلومات أصحاب الدور الفعال في عملية التشغيل، أو معالجة هذه المعلومات، وهذا يقلل من الحاجة إلى مجموعة أخرى للقيام بهذه المهمة.

10- التركيز على التوجيه: يتحول الرؤساء إلى مشرفين، أو موجهين، ومنسقين فيكونوا قريبين من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة على فريق العمل، فيعملون كقادة مهمتهم الأساسية تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم.

بينما يرى (مجاهد، 2019 : 56) أن مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل فيما يلي:

1- التفكير الأساس: أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من دون أي افتراضات راسخة، أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم، أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما يجب أن يكون، فإعادة هندسة العمليات الإدارية ترفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، وتبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

2- جذرية الهيكلية: يجب أن يكون التغيير في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذرياً، وليس تغييراً سطحيًا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي)، إنَّ التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المؤسسة.

3- نتائج هائلة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة؛ أي لا تقتصر على التحسين، والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

4- العمليات: أن الهندرة تركز على العملية ككل متكامل دون تجزئته، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

وترى الباحثة أنّ مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تركز على جانب واحد فقط من جوانب المؤسسة لتحقيق التغيير المنشود ولكنها تركز على كافة جوانب العمل في المؤسسة، فهي تركز على العمليات بوصفها آليات يجب تغييرها نحو الأفضل، كما تركز على الأفراد بوصفهم أساس عمل المؤسسات، وبالتالي تهدف إلى تطويرهم بالشكل المناسب، وتحفيزهم على التطوير الذاتي.

4- دواعي ومبررات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تعد الهندرة مدخلاً للتغيير الجذري، وترتكز على استطلاع مدى الحاجة إلى العمليات العديدة المتضمنة في وظيفة المؤسسة، بالإضافة إلى تعيين الوسائل الأكثر ملائمة لتيسير تنفيذ هذه العمليات، ومن دواعي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ذكر (أحمد، 2012 : 464):

- 1- التغيير والتطوير المستمر في عصرنا الحاضر .
 - 2- السعي المستمر لاكتساب الميزة التنافسية جعل الحاجة للتغيير ضرورية من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها .
 - 3- حدوث التقدم الحضاري المتسارع في العالم تقنيًا، وفنيًا، واجتماعيًا أثر بشكل كبير على نوع وحجم ومعدلات الإنتاج ومستوى جودته .
 - 4- حدوث ثورة المعلومات والاتصالات التي اجتاحت العالم .
 - 5- محاولة التأقلم والتكيف مع المتغيرات .
 - 6- إدراك أن التغيير هو الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع التطوير، وأنه حقيقة دائمة الوجود ومستمرة وشاملة لكل جوانب الحياة العملية، يساعد على فهم وتطوير آليات جديدة لإحداثه .
 - 7- تعدد الضغوط الخارجية والداخلية التي تتعرض لها المؤسسات .
- ويرى (مقداد، 2015 : 65) أن من دواعي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:
- 1- التخلي عن طرق الأداء التقليدية: والبدء في التفكير بأفضل الطرق التي يمكن أن يؤدي بها العمل المطلوب، ويصبح العمل منصبًا على إعادة التفكير في العمليات وليس الأنشطة أو المهام، وذلك بغرض تجويد الخدمات .
 - 2- التخلي عن النظم البيروقراطية: ورفض فكرة تجزئة المهام، والنظر إلى العمليات الإدارية نظرة شمولية تتناولها من بدايتها وحتى نهايتها .
 - 3- تغيير ثقافة المؤسسة: حيث تقوم الهندرة بإحداث تغييرات عديدة في كافة أرجاء المؤسسة تماشيًا مع التركيز على العمليات والفلسفة الجديدة، فنجد تحولات عديدة منها: تحول إدارة الأفراد من الضبط والرقابة إلى التحفيز، وتحول الإداريين من مشرفين ومراقبين إلى مدربين وتحول التنفيذيين من ملاحظين إلى قادة .
 - 4- تشجيع روح الابتكار والتجديد وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتبسيط الهيكل التنظيمي .
 - 5- الاعتماد بشكل رئيس على تقنية المعلومات .

6- تحويل وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات وتشكل فرق العمليات من موظفين يعملون معًا لتنفيذ عملية كاملة، وتعتبر أسلوبًا منطقيًا لتنظيم الأشخاص الذين يقومون بأداء العمل فعليًا، ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الإدارات المعنية وإنما تمثل بديلاً لتنظيم الإدارات القديمة.

7- تحويل الوظائف من مهام بسيطة على أعمال مركبة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية: واشتراكهم في مسؤولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزءًا منه، ولا يعتمدون على تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط، وإنما عليهم أن يطوروا تلك المهارات، حيث أن العمل المركب يؤدي إلى تغيير جوهرى ملموس، وعليه يصبح العمل أكثر إرضاءً وأقناعاً للعاملين بسبب إحساسهم بالتحدي والإنجاز في أداء وظائفهم نتيجة قيامهم بإنجاز عملية كاملة، أو جزء كبير منها.

8- تحويل الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم: حيث أن التدريب يساعد على رفع المهارات والقدرات، وإطلاع الموظفين على كيفية أداء الوظائف، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة مدارك الموظفين وإمامهم بمحيط العمل، كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة.

9- تحويل التنظيم من هرمي إلى شبكي: فتسند مسؤولية كل عملية كاملة إلى فرق العمل، ومن ثم فإن مسؤولية إدارة العملية تصبح جزء من مهام الفريق، وبالتالي تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الإدارات، والتي كانت في السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجتها إلى فريق العمل الذي يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلف به.

وتضيف الباحثة مجموعة من المبررات لاستخدام الهندرة في المؤسسات التعليمية:

1- التدهور الحادث في مستوى مؤسسات التعليم العالي، حيث لم تتحصل أي جامعة عربية على مكانة في ترتيب ال(200) جامعة الأولى في العالم.

2- تدني مستوى الأداء، وتدني مستوى المخرجات مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية.

3- عدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لاستخدام مدخل الهندرة.

4- انتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم مثل ظاهرة الغش والعنف وغيرها.

5- انتشار ظواهر سلبية في المنظومة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية مثل ظاهرة تزوير الشهادات.

6- ازدواجية المسؤوليات.

5- المؤسسات التي تحتاج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تتنوع المؤسسات في الشكل، والحجم، والطبيعة، والمشكلات، ومدى النجاح ومدى التعثر، وقد بين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية: (الحربي، 2015 : 87)

1- المؤسسات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنياً، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والإنتاج التي تقدمه، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية إعادة الهندسة في مثل هذه المؤسسات سيمكنها من انقراض مؤسسة من الانهيار.

2- المؤسسات التي في طريقها للتدهور: وهي مؤسسات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافس الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج. مثل هذه المؤسسات التي تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور، والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج عملية إعادة هندسة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

3- المؤسسات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المؤسسات لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المؤسسات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات والمنتجات، ويتم تطبيق إعادة الهندسة في مثل هذه المؤسسات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها، وبين المنافسين لها.

ويرى (الحميدي وآخرون، 2016 : 15) أن هناك حالات أخرى تحتاج إلى تطبيق منهج إعادة الهندسة وهي كما يلي:

1- حالة المؤسسة التي تغيرت فلسفة بيئتها التي تعمل فيها بشكل جذري.

2- حالة المؤسسة التي تريد الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا جديدة.

3- حالة المؤسسة التي تريد إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة.

4- حالة المؤسسة التي تتبنى استراتيجية الإبداع في أعمالها.

وترى الباحثة أنه تتضح وتبرز مبررات ودواعي استخدام أسلوب الهندسة في الإدارات الجامعية، وذلك لرفع رصيد رأس المال البشري، والسعي من أجل بناء أنموذج إداري أكثر أداء وفاعلية وجودة، يسهم في تطوير قدرات الأفراد على المشاركة الفعالة في إدارة المجتمع، بما يتفق ومتغيرات العصر ومتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع.

6- مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

هناك الكثير من المناهج المستخدمة في إعادة هندسة العمليات، وجميع تلك المناهج لا تختلف في الأساسيات، الإعداد، دراسة الوضع الحالي للعمليات، التصميم الجديد للعمليات التطبيق، بينما يقع الاختلاف في بعض الأمور الفرعية، وتتم عملية التغيير بجملة من المراحل يجب أن تكون متدرجة حتى لا تواجه مقاومة من قبل العاملين عن قلبها، ولذلك سوف نعرض ما ذكره الباحثون من خطوات لعملية الهندرة.

حدد (جودي، 2017 : 109) المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: ويتم فيها تقرير مدى الحاجة لإعادة الهندسة، وتحديد الأهداف وصياغتها والتعرف إلى العمليات التي تخدم المستفيدين، وتحديد المعوقات التي تواجه إعادة الهندسة.
- المرحلة الثانية: يتم فيها تحديد كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمليات الحالية ووضع معايير لقياس النتائج من حيث التكاليف، والجهود، والوقت المطلوب للأداء، ثم يتم تحديد العمليات المطلوب إعادة هندستها، وما حدودها ومتطلباتها ويتم وضع خطة التغيير لإعادة الهندسة.
- المرحلة الثالثة: يتم فيها فحص مدى ترابط العمليات، وتوحيد المعلومات، وتحديد احتياجات الأفراد والوظائف، وتحديد فريق عمل إعادة الهندسة.
- المرحلة الرابعة: يتم فيها تحديد معايير الأداء، والمقارنات المرجعية، وإدارة العمليات.
- المرحلة الخامسة: يتم فيها ربط الأفراد بالعمليات والتكنولوجيا، ووضع الأفكار التنفيذية وترتيب خطوات التنفيذ ومراحله.

- المرحلة النهائية: وهي مرحلة التحول التنظيمي التي يتم فيها تنفيذ العمليات للوصول إلى معايير الأداء المحددة، ويتم اختيار النموذج الجديد كجزء من عملية التحول، ومتابعة التقييم للنائج، وتدريب العاملين على العمليات الجديدة.

وأشار (الثبيتي، 2017 : 58) إلى المراحل التالية:

1- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المؤسسة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير.

2- مرحلة التحديد: وتتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات المعنيين، وتحديد العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمؤسسة، بالإضافة إلى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.

3- مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، ويتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

4- مرحلة الحل: وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين: أولهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحل وظائف التغيير.

5- مرحلة التحول: وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد شامل للتغيرات وأدائها التي تحدث في المنطقة، وبكيفية التعامل معه وهو ما يبرز أيضاً أهمية فهم إدارة التغيير، وكيفية التعامل معها بفعالية.

بينما أشار (الدامي، 2018 : 39) إلى الآتي:

1- التعريف بإعادة الهندسة: حيث يتم في تلك الخطوات التعريف بإعادة هندسة العمليات والممارسات المطلوبة من العاملين باتجاه تطبيق إعادة الهندسة، والإسهامات التي يجب أن يقدمها كل فرد في المؤسسة.

2- تحديد العمليات: حيث يتم التعرف على جميع العمليات، وتحديد العوامل الخارجية المؤثرة مثل رغبات متلقي الخدمة، وفي تلك الخطوة يتم تجميع العمليات في جداول، مع ترتيبها حسب الأهمية.

3- اختيار العمليات: حيث يتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار العمليات التي يجب أن تعاد هندستها، والعمليات التي يتم التخلص منها، ولعل أهم مصادر تلك المعايير حاجات متلقي الخدمة، والقيمة المضافة، والتكلفة.

4- تفهم العمليات المختارة: وفي تلك الخطوة يستعان بالتكنولوجيا في عمليات التحليل، حيث يكون التحليل مركزاً على العمليات دون الأخذ بالاعتبار الوظائف التي يجب استبعادها تماماً من العملية.

5- إعادة بناء العمليات المختارة: حيث يتم التركيز في تلك الخطوة على إعادة بناء العمليات التي تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية من فرق إعادة الهندسة، كما يجب أن تؤخذ في الاعتبار ضرورة التركيز على الجوانب الفنية للعمليات، إلى جانب الأخذ في الاعتبار العوامل المتعلقة ببيئة العمل.

6- تطبيق العمليات: حيث يتم تطبيق العمليات بعد إنجاز الخطوات الخمس السابقة، مع متابعة الأداء بهدف تحسين ذلك الأداء.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مراحل إعادة هندسة العمليات في تحليل الوضع الحالي وتحديد نقاط الضعف في العمليات الأساسية والفرعية في المؤسسة وبناء تصميمات جديدة للعمليات، وتشكيل فرق عمل إعادة الهندسة، وخلق المناخ المناسب في المؤسسة، وتقديم الحلول المناسبة.

7- عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

يتطلب الوصول إلى النتائج المنتظرة من تطبيق مدخل إعادة الهندسة، توفير مجموعة من العوامل التي يتم تجميعها وبالتالي تساهم في نجاح هذا المنهج، ويمكن إيضاح هذه العوامل في الآتي:

يذكرها (السلطان، 2009 : 25):

1- وضع الاستراتيجية أولاً، ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات.

2- التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير.

3- البدء قبل وقوع الأزمة.

4- التقييم من خلال الإعادة والتكرار .

5- تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة.

6- التصميم مع مراعاة المرونة.

ونذكر (عون، 2011 : 101) العوامل التالية:

1- فهم عملية إعادة الهندسة: ويتمثل ذلك في فهم أساسيات العملية الإدارية، وفهم ما هي عملية

إعادة الهندسة، وتكامل مدخل تحسين العمليات الإدارية، وضرورة توافر أسباب مهمة عن

عملية إعادة الهندسة.

2- تقبل مداخل إدارة العملية: أي فهم الوضع الحالي للتنظيم داخل المنظومة الإدارية، ووضع

برنامج لتقييمها، وتعديل الهيكل التنظيمي.

3- استمرارية تقييم الأداء، أي إمكانية وجود نوع من الفهم لتقييم التنظيم، وربط إدارة الأداء بتوقعات

المستفيدين .

4- ممارسة إدارة التغيير: أي وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، وإيجاد نوع من الدعم

يهدف إلى تكامل جهود عملية إعادة الهندسة، ووضع إطار لعملية الاتصال الداخلي

والخارجي.

5- إدارة عمليات إعادة الهندسة: ويعني وجود معايير واضحة لما سوف يتم إعادة هندسته

ووضع العملية في الإطار الصحيح لها، والإفادة من فريق مدرب وذو خبرة لضمان الأداء

الجيد، واتباع مدخل منظم لإعادة الهندسة.

وأشار (الحرير، 2012 : 52) إلى العوامل التالية:

1- تحديد احتياجات الأفراد تحديداً واضحاً: فالفرد يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية

إعادة البناء باعتباره المحور الأساس الذي تدور حوله جميع الأنشطة فلا يمكن لأي مؤسسة

أن تستمر دون دراسة حاجاته ورغباته ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون .

2- التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية

إعادة البناء.

3- توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية للتغيير، وهذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية

التغيير الذي يدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.

4- التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم هندسة العمليات.

5- وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب وتحديد الأهداف مسبقًا لذلك.

6- تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وربطها بالعمليات الرئيسة عند إعادة البناء.

7- توافر نظام فعال للمعلومات.

أما (إسماعيل، 2014 : 325) أشار إلى العوامل التالية:

1- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من المؤسسة بالعمل على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2- ضرورة دعم الإدارة العليا.

3- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة، وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية متفهمة عمل أساليب الهندرة الإدارية.

4- التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بأداء العمل.

5- توعية الأفراد بالفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحها في تطبيق الهندرة.

وترى الباحثة أنه من الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساس لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وضرورة العمل على تكريس فرق عمل للقيام بالعمليات المستخدمة وتحسينها، والإفادة من خبرات القطاع الخاص، لتحقيق الأهداف المرجوة، وتوفير قوة العمل القادرة على إنجاز العمل المطلوب.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- **تمهيد.**
- **أولاً: الدراسات التي تناولت الأداء الإداري.**
- **ثانياً: الدراسات التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).**
- **تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.**

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة مصدرًا أساسيًا لجمع البيانات والمعلومات، وخطوة هامة في الإطاحة بجمل التساؤلات التي تحيط بأي موضوع ينوي الباحثون دراسته، فضلاً على أنها تعد بمثابة نقطة الانطلاق التي يركز عليها الباحثون للاستفادة بما أفضت إليه من نتائج بغية إعادة بلورتها سواء من أجل التوسع فيها أم تأكيدها أم تطبيقها، ومنه تبرز أهم خاصية تتميز بها المعرفة العلمية كونها تراكمية، فكل دراسة هي في الحقيقة امتداد لدراسات أخرى.

ومن هذا المنطلق سوف تقوم الباحثة بتقديم ملخصات لبعض الدراسات السابقة تدعم ما تم عرضه في أدبيات هذه الدراسة، مع محاولة التعقيب عليها، والاستفادة منها في مناقشة، وتفسير نتائج الدراسة الحالية، وذلك بشكل موجز وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، من خلال تقسيم عرض هذه الدراسات كالتالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الأداء الإداري:

• الدراسات المحلية:

1- دراسة محمد كعبار (2016)، بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين بالجامعة الأسمرية - بالتطبيق على الإدارة العامة مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام ".
هدفت الدراسة إلى: التعرف على أسلوب تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الأسمرية الإسلامية ومعرفة العوامل المؤثرة على تطبيق المفهوم قيد الدراسة.

تكونت عينة الدراسة من (29) فرداً من أصل مجتمع عدده (191) مديراً وإدارياً، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، ولا يوجد ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين.

2-دراسة رمضان الصكالي (2017)، بعنوان " تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء الإدارة الإلكترونية ".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأسس النظرية للأداء الإداري وواقع الأداء الإداري بالجامعات في ضوء الإدارة الإلكترونية، وتصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية بالجامعات الليبية.

تكونت عينة الدراسة من (364) فرداً من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ومسجلي الكليات ومدراء إدارة التسجيل والامتحانات، أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تكنولوجيا المعلومات متوسط.

3-دراسة حميدة اندش، ونبييلة شرتيل (2020)، بعنوان " واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراته ".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته.

تكونت عينة الدراسة من (80) فرداً من أصل مجتمع عدده (156) عضو هيئة تدريس استخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وتقنية المعلومات.

4-دراسة عبد السلام النايض، وآخرون (2021)، بعنوان " تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن ".

هدفت الدراسة إلى: تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

تكونت عينة الدراسة من (600) فرداً من أصل مجتمع عدده (5241) رؤساء أقسام وعمداء كليات، ومدراء إدارة، وأعضاء هيئة التدريس، وأستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي متوسط، وضعف إستخدام التقنيات الحديثة.

5-دراسة ريم ساسي (2021)، بعنوان " واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى: معرفة واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من (100) عضو هيئة تدريس.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بمجال التخطيط.

• الدراسات العربية:

1-دراسة إبراهيم السيد (2017)، بعنوان " تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

تكونت الدراسة من (176) مفردة من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، وأستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ إستخدام الأساليب التكنولوجية (الإدارة الإلكترونية) تُسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين التخطيط الاستراتيجي من خلال توافر المعلومات والأرشيف الإلكتروني بصفة مستمرة، وتُسهل عملية الرقابة.

2-دراسة فهد الشمري (2020)، بعنوان " تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " .

هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

وتكونت عينة الدراسة من (166) فرداً من أصل مجتمع عدده (2113) عضو هيئة تدريس وأستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مجال التمكين مرتفع.

3-دراسة رندا زيدان (2020)، بعنوان " تطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات " .

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الواقع العملي لتطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء حوكمة الجامعات، وتحديد مدى تحقيق مبادئ حوكمة الجامعات في تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم كأحد الجامعات المصرية.

تكونت عينة الدراسة من (172) فرداً من القيادات الأكاديمية من العاملين، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى ضعف واقع تطوير الأداء الإداري على ضوء مدخل حوكمة الجامعات.

4-دراسة محمد معجوز (2022)، بعنوان " أثر وجود خطة إستراتيجية على تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وجود خطة إستراتيجية على تحسين الأداء الإداري.

تكونت عينة الدراسة من (396) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية من الجامعات المصرية (جامعة طنطا، المنصورة، المنوفية، كفر الشيخ، دمياط) محل الدراسة، أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود خطة استراتيجية بمستوى متوسط، وأن للخطة الاستراتيجية أثر إيجابي على تحسين الأداء الإداري.

5- دراسة فهد النغمش (2022)، بعنوان " تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري: تصور مقترح ".

هدفت الدراسة إلى التعرف عن واقع، ومعوقات، ومتطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، وتقديم تصور مقترح يساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.

تكونت عينة الدراسة من (128) فرداً من أصل (313) قيادياً من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام، أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري ضعيف، والاتصال الإداري متوسط.

• الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Nadler, Miller & Medica, 2010)، بعنوان " الأداء التنظيمي من خلال حوكمة الموظفين: تحسين الحوكمة المشتركة في بيئة التعليم العالي ".

Organization performance through staff governance: Improving shared governance in the higher education environment.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحوكمة في التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية.

عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت الدراسة إلى:

1. أن للحكومة دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من البحث والتدريس وخدمة المجتمع

والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي.

2. وبينت الدراسة أن تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية

جاء بدرجة متوسطة.

2-دراسة (Ali & Musah, 2012)، بعنوان " تحقيق ثقافة الجودة لأداء القوى العاملة في التعليم العالي الماليزي ".

Investigation of Malaysian higher education quality culture and work force performance.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ثقافة الجودة وأداء القوى العاملة في التعليم العالي الماليزي.

تكونت عينة الدراسة من (267) عضو هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم تمثل في المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى ضرورة استخدام مبادرة ثقافة الجودة بشكل فعال في سياق قطاع التعليم العالي لتعزيز الأداء الأكاديمي.

3-دراسة (Vijaya, Sun, 2016)، بعنوان " تطوير جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالهند ".

Constructs of quality in higher education services.

هدفت الدراسة إلى تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في مؤسسات التعليم العالي. من خلال تطبيق منهج التحسين المستمر للجودة كأحد أساليب الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية في 7 مؤسسات تعليمية لتنمية المهارات الإدارية وصولاً بالعمل الإداري على درجة من الكفاءة والفاعلية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنّ أسلوب التحسين المستمر من أساليب الجودة التي يجب أن تبنيها عند تنمية مهارات العمل الإداري.

ثانياً: الدراسات التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

• الدراسات المحلية:

1-دراسة رجاء بن زقلام، ورجب حكومة (2018)، بعنوان " مفاهيم وأساسيات إعادة هندسة العمليات وإمكانية استخدامها لتحسين مستويات الأداء - حالة دراسية لبرامج الدراسات العليا بكلية الهندسة جامعة طرابلس ".

هدفت الدراسة إلى دراسة مفاهيم وأساسيات إعادة هندسة العمليات وإمكانية استخدامها لتحسين مستويات الأداء.

أستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من (150) موظف، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الباحثان الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى ضعف مستوى تطبيق الإدارة للخطط الاستراتيجية، وضعف مستوى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وضعف مستوى قبول الإدارة بالتعبير لتطوير العمليات.

2- دراسة محمد دبتون، وعلي محمد (2018)، بعنوان " دور الهندرة في تحسين أداء جامعة سرت دراسة ميدانية على الكليات التابعة لجامعة سرت ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الهندرة وأثرها على الأداء.

تكونت عينة الدراسة من (40) فردًا من أصل مجتمع عدده (200) موظف، أستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة فقد تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق الهندرة يلعب دورًا مهمًا في عملية رفع كفاءة أداء المؤسسة.

3- دراسة مصطفى معيتيق (2018)، بعنوان " إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير إدارة جامعة مصراته (كلية التربية إنموذجا) ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية أسلوب إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتطوير كلية التربية بجامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تكونت عينة الدراسة من (40) فردًا من أصل مجتمع عدده (162) عضو هيئة تدريس أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لفاعلية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بجامعة مصراته كانت مرتفعة فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي والتقني.

4- دراسة يونس صالح (2019)، بعنوان " هندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين (دراسة حالة) ".

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع إعادة هندسة العمليات بأبعادها الخمسة والتزام ودعم القيادة الجامعية -تكنولوجيا المعلومات - تمكين العاملين - إعادة بناء الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية) وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

تكونت عينة الدراسة من (165) فرداً من أصل مجتمع عدده (275) إداري استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في منهج دراسة حالة.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات ضعيف، ومستوى تمكين العاملين متوسط.

5- دراسة فاطمة التاورغي، وإيمان جاد المولى (2020)، بعنوان " معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الهندسة الإدارية بكليات التربية بجامعة بنغازي والتي تمثلت في كلية التربية (بنغازي، المرج، قمينس) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تكونت عينة الدراسة من (90) فرداً من أصل مجتمع عدده (179) عضو هيئة تدريس استخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى استخدام التكنولوجيا والتقنية الإدارية متوسط.

• الدراسات العربية:

1- دراسة زينب قاضي (2017)، بعنوان " متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على جامعة تشرين) ".

هدفت الدراسة إلى تحديد الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمتطلبات في جامعة تشرين.

استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من (52) موظف إداري أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ بعد الاستعداد للتغيير كان مرتفعاً والتخطيط الاستراتيجي تحصل على مستوى متوسط، بينما تحصل بُعد تمكين العاملين متوسط.

2- دراسة عباس كعيد، وحيدر الطالب (2018)، بعنوان " ممارسة الهندسة الإدارية (الهندرة) لدى عمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إستخدام أسلوب الهندسة الإدارية لدى عمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

تكونت عينة الدراسة من (30) فرداً من أصل مجتمع عدده (137) رئيس قسم، أستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى بُعد التخطيط الاستراتيجي متوسط، وبُعد الاتصال مرتفع.

3- دراسة دعاء العرعير (2019)، بعنوان " مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في محافظات غزة غي ضوء متطلبات الهندرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تكونت عينة الدراسة من (149) عضو هيئة تدريس، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ بُعد الاتصال والتخطيط تحصل على درجة مرتفعة.

4- دراسة أحمد خطاب، وأمجد خيال (2020)، بعنوان " إطار مقترح لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية ".

هدفت الدراسة إلى دراسة إطار مقترح لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية.

أستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من (158) عضو هيئة تدريس، والهيئة المعاونة والعاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كان في مستوى متوسط.

5- دراسة محمود أبو عيشة (2022)، بعنوان " واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيها " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تكونت عينة الدراسة من (186) فردًا من أصل مجتمع عدده (262) موظفًا، أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي المسحي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين لإعادة هندسة العمليات الإدارية تحصل على درجة كبيرة، وتحصل بعد تكنولوجيا المعلومات على درجة متوسطة.

• الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Mansar & Others, 2009)، بعنوان " تطوير إستراتيجية صنع القرار لتحسين كفاءة إعادة هندسة العمليات " .

Development of a decision – making strategy to improve the efficiency of BPR.

هدفت الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية لتحقيق إعادة هندسة العمليات وزيادة كفاءتها، والتأكيد على أهميتها من خلال تطوير عمليات صنع القرار .

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في جامعات هولندا، وأستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل المنهج المستخدم في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك مخاطر وعوامل تعيق اتخاذ القرارات وتؤثر على كفاءة الأداء.

2-دراسة (Sibhato & Singh, 2012)، بعنوان " تقييم تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية " .

Evaluation on BPR implementation in Ethiopian higher education institutions.

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية. كما أنّ الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسير كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

تكونت عينة الدراسة من (160) عضو هيئة تدريس، أستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ أداء المؤسسات غير فعال في عملية الاتصال، وأن أداء تلك المؤسسات متوسط.

3-دراسة (Obi, Ibezim, 2013)، بعنوان " إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية (التجربة النيجيرية) " .

Re-engineering university education through strategic information management: The Nigerian experience.

هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة الهندسة، إعادة إدارة المعلومات الاستراتيجية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

تكونت عينة الدراسة من (330) مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية النيجيرية، وأستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ رغم الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات، إلا أنّ العمليات الحيوية في التدريس، التعليم، وإدارة الجامعة لم يتم إعادة هندستها خلال إدارة المعلومات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات المحلية والعربية والأجنبية تبين للباحثة عدة نقاط تشابه ونقاط اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل في الآتي:

أولاً: من حيث الأهداف:

لقد اتسمت تلك الدراسات بالشمول والتنوع من حيث الأهداف التي تسعى إليها كل دراسة حيث تبين أن هناك اتفاق بين دراسة كل من: (حميدة تندش، ونبيلة شرتيل، 2020)، ودراسة (ريم ساسي، 2021)، حول التعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام.

وتتفق دراسة (محمد كعبار، 2016)، مع دراسة (محمد محجوز، 2022)، حول معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء.

أما الدراسة الحالية تتفق مع دراسة كل من:

دراسة (Uijaya, Sun, 2016)، ودراسة (إبراهيم السيد، 2017)، ودراسة (رمضان الصكالي 2017)، ودراسة (فهد الشمري، 2020)، ودراسة (رندا زيدان، 2020)، ودراسة (النايض، ضحاوي عناني، 2021)، ودراسة (فهد النغميش، 2022)، حول مقترح لتطوير الأداء الإداري.

ثانياً: من حيث المجتمع والعينة:

استخدمت بعض الدراسات عينات كبيرة الحجم:

حيث تبين أن دراسة (النايض، وضحاوي، وعناني، 2021) تكونت من (600) فرداً، وتكونت دراسة (Akpan, 2014) من (500) فرداً، ودراسة (محمد محجوز، 2022) تكونت من (396) فرداً.

واستخدمت دراسات أخرى عينات متوسطة الحجم:

حيث تبين أن دراسة (فهد الشمري، 2020) من (166) فرداً، ودراسة (فاطمة التاورغي، وإيمان جاد المولي 2020) تكونت من (179) فرداً.

واستخدمت بعض الدراسات عينات صغيرة الحجم:

حيث تبين أن دراسة (عباس كعيد، وحيدر الطالب، 2018) تكونت من (37) فرداً، ودراسة (محمد دبنون وعلي محمد، 2018) تكونت من (40) فرداً.

بينما استخدمت الدراسة الحالية وبعض الدراسات التالية أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ مجتمع الدراسة الحالية (180) رئيس قسم.

وبلغ مجتمع دراسة (ريم ساسي، 2021) (100) عضو هيئة تدريس، وبلغ مجتمع دراسة (أحمد خطاب وأمجد خيال، 2020) (158) عضو هيئة تدريس.

وبلغ مجتمع دراسة (رجاء بن زقلام ورجب حكومة، 2018) (150) موظفًا.

وبلغ مجتمع دراسة (زينب قاضي، 2017) (52) موظفًا.

وتباينت العينات كما ونوعًا:

حيث تناولت دراسة (رندا زيدان، 2020)، ودراسة (يونس صالح، 2019)، ودراسة (Obi, Ibezim, 2013) الإداريين والأكاديميين.

وتناولت دراسة (محمود أبو عيشة، 2022)، ودراسة (محمد كعبار، 2016)، ودراسة (Mansar & Other, 2009) العاملين بشكل عام.

وتناولت دراسة (دعاء العرعير، 2019)، ودراسة (مصطفى معيتيق، 2018)، ودراسة (Sibhato, Singh, 2012) أعضاء هيئة التدريس.

وتناولت دراسة (رمضان الصكالي، 2017)، ودراسة (إبراهيم السيد، 2017) رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

وانفردت دراسة (عباس كعيد، وحيدر الطالب، 2018) بدراسة رؤساء الأقسام.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عباس كعيد، وحيدر الطالب، 2018) بدراسة رؤساء الأقسام.

ثالثًا: من حيث المنهج:

استخدمت دراسة كل من (رندا زيدان، 2020)، ودراسة (فهد الشمري، 2020)، ودراسة (حميدة اندش، ونبييلة شرتيل، 2020)، ودراسة (Vijaya, Sun, 2016) المنهج الوصفي.

بينما استخدمت دراسة كل من (محمد محجوز، 2022)، ودراسة (ريم ساسي، 2021)، ودراسة (فاطمة التاورغي، وإيمان جاد المولى، 2020)، ودراسة (Akpan, 2014) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وانفردت دراسة (أحمد خطاب، وأمجد خيال، 2020) باستخدام المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (فهد النغمش، 2022)، ودراسة (محمود أبو عيشة، 2022)، ودراسة (رمضان الصكالي، 2017) في استخدام المنهج الوصفي المسحي.
رابعاً: من حيث الأدوات:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (مصطفى معيثيق، 2018)، ودراسة (يونس صالح، 2019)، ودراسة (أحمد خطاب، وأمجد خيال، 2020)، ودراسة (ريم ساسي، 2021) ودراسة (محمد محجوز، 2022)، ودراسة (محمود أبو عيشة، 2022) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

بينما استخدمت دراسة (Ahmed, Fancis and Zairi, 2007) الاستبانة والمقابلة.

خامساً: من حيث البيئة:

تنوعت بيئات الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية:

وتمثلت بعض الدراسات المحلية في المدن التالية:

- دراسة (محمد كعبار، 2016) في مدينة زليتن.
- دراسة (رجاء زقلام، ورجب حكومة، 2018) في مدينة طرابلس.
- ودراسة (محمد دبنون، وعلي محمد، 2018) في مدينة سرت.
- ودراسة (يونس صالح، 2019) في مدينة بنغازي.
- ودراسة (حميدة اندش، ونبيلة شرتيل، 2020) في مدينة مصراته.
- ودراسة (ريم ساسي، 2021) في مدينة سبها.
- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (رجاء زقلام، ورجب حكومة، 2018) في بيئة الدراسة (طرابلس).

وتمثلت بعض الدراسات العربية في الدول التالية:

- دراسة (إبراهيم السيد، 2017) في مصر.
- ودراسة (زينب قاضي، 2017) في سوريا.
- ودراسة (عباس كعيد، وحيدر الطالب، 2018) في العراق.

- ودراسة (دعاء العرعير، 2019) في فلسطين.
- ودراسة (فهد الشمري، 2020) في السعودية.
- بينما تمثلت بعض الدراسات الأجنبية في الدول التالية:
- دراسة (Ali, Musah, 2012) في ماليزيا.
- دراسة (Sibhato, Singh, 2012) في إثيوبيا.
- دراسة (Manser & Others, 2009) في هولندا.
- دراسة (Vigayam Sun, 2016) في الهند.
- دراسة (Obi Lbexim, 2013) في نيجيريا.

سادساً: من حيث النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية:

- 1- أنّ درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي متوسطة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلّ من (محمد معجوز، 2022)، (عبدالسلام النايض وآخرون، 2021)، (عباس كعيد وحيدر طالب، 2018)، (زينب قاضي، 2017).
- 2- أنّ درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات ضعيفة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلّ من (عبدالسلام النايض وآخرون، 2021)، (حميدة اندش، ونبيلة شرتيل، 2020) (يونس صالح، 2019)، (رجاء بن زقلام ورجب حكومة، 2018).
- 3- أنّ درجة ممارسة الاتصال الإداري متوسطة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلّ من (فهد النغميش، 2022)، (Sibhato & Singh, 2012).
- 4- أنّ درجة ممارسة التمكين الإداري متوسطة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلّ من (يونس صالح، 2019)، (زينب قاضي، 2017).
- 5- أنّ درجة الاستعداد للتغيير ضعيفة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (رجاء بن زقلام ورجب حكومة، 2018).
- 6- أنّ درجة ممارسة الحوكمة ضعيفة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (رندا زيدان، 2020).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بصورة عامة في صياغة مشكلة الدراسة والخطوات التي سارت عليها في إطارها النظري، ووضع الأهداف والتساؤلات وتحديد المنهج المناسب، وبناء عبارات الاستبانة إلى جانب معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وكيفية إعداد التصور المقترح لهذه الدراسة، بحيث أصبحت الدراسة الحالية ما هي إلا امتداد طبيعي ومكمل للدراسات السابقة والتي تمت في مناطق مختلفة من العالم.

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

- تمهيد.
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: أداة الدراسة.
- رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

تمهيد:

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وكذلك الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل وعرض النتائج وتفسيرها.

أولاً: منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والإجابة على تساؤلاتها، واختبار لفرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) في جمع وتحليل، وتفسير البيانات بشأن واقع أبعاد العمليات الإدارية، وإمكانية اتخاذها كأساس لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة في جميع رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس، البالغ عددهم (180) رئيس قسم علمي، حيث قامت الباحثة بمسح المجتمع بالكامل.

الجدول رقم (1) يبين مجتمع الدراسة

عدد الأقسام	كلية
12	كلية التربية طرابلس
9	كلية التربية جنزور
12	كلية التربية قصر بن غشير
4	كلية العلوم الشرعية سوق الجمعة
5	كلية العلوم الشرعية تاجوراء
3	كلية الاقتصاد والإدارة
9	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
6	كلية الفنون والإعلام
12	كلية الآداب
3	كلية التربية البدنية

عدد الأقسام	كلية
8	كلية اللغات
4	كلية القانون
15	كلية الهندسة
10	كلية العلوم
6	كلية تقنية المعلومات
11	كلية الزراعة
6	كلية الأسنان
10	كلية الطب البيطري
7	كلية الصيدلة
5	كلية التمريض
6	كلية التقنية الطبية
17	كلية الطب البشري
180	المجموع

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

من خلال أدبيات الدراسة والدراسات السابقة قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بشكل يساعد على جمع البيانات من مجتمع الدراسة المستهدف، إذ تضمنت في شكلها النهائي؛ مجموعة من الأسئلة مقسمة على النحو الآتي:

الجزء الأول: البيانات الأولية:

وتضمن الجزء الأول: متغير (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: أبعاد العمليات الإدارية:

تضمن هذا الجزء (72) فقرة موزعة على ستة أبعاد كالتالي:

1. البُعد الأول: بُعد التخطيط الاستراتيجي، وتمثله (12) فقرة.
2. البُعد الثاني: بُعد تكنولوجيا المعلومات، وتمثله (12) فقرة.
3. البُعد الثالث: بُعد الاتصال الإداري، وتمثله (12) فقرة.
4. البُعد الرابع: بُعد التمكين الإداري، وتمثله (12) فقرة.
5. البُعد الخامس: بُعد الاستعداد للتغيير، وتمثله (12) فقرة.
6. البُعد السادس: بُعد الحوكمة، وتمثله (12) فقرة.

وعليه، تم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس "ليكرث الخماسي" على النحو الآتي:

الجدول رقم (2) مقياس ليكرث الخماسي

الدرجة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جداً
الوزن	5	4	3	2	1

ولتحديد الاتجاه العام لأراء مفردات المجتمع، تم احتساب المتوسط المرجح كما يلي:

الجدول رقم (3) مستويات الاستجابة لمقياس ليكرث الخماسي

أوزان المقياس	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
1	(1.79-1)	موافق بدرجة ضعيفة جداً
2	(2.59-1.80)	موافق بدرجة ضعيفة
3	(3.39-2.60)	موافق بدرجة متوسطة
4	(4-3.40)	موافق بدرجة عالية
5	(5-4.20)	موافق بدرجة عالية جداً

1. قياس صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تم اختبار مدى صدق، وثبات الاستبانة بشكل قبلي من خلال تطبيقها فعلياً على عينة استطلاعية بلغ قوامها (18) رئيس قسم، أي بنسبة (10%) من المجتمع المستهدف البالغ (180) قبل التطبيق النهائي للاستبانة، وذلك من خلال ما يلي:

• قياس الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يقصد بصدق الاستبانة، مدى قدرتها على قياس الشيء المراد قياسه، ولتقدير الصدق الظاهري للاستبانة، قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية كما هو موضح بالملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المتخصصين في علوم التعليم، والإدارة بالجامعات الليبية تم سردهم في الملحق رقم (2) وذلك لإبداء ملاحظاتهم حول مدى صدقها وشموليتها في قياس الواقع، وبناءً على الملاحظات الواردة من المحكمين، تم إجراء بعض التعديلات على فقراتها.

• قياس صدق التجانس (الاتساق الداخلي):

يقصد به، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تندرج تحته الفقرة، حيث تم قياسه من خلال تحديد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية للبعد نفسه وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى الاتساق الداخلي، ودرجة الصدق البنائي لفقرات

الاستبانة ككل، إذ يرمز لمعامله بالرمز (R)، وتتراوح قيمته بين (+1) و (-1)، وتدل إشارة المعامل الموجبة على العلاقة الطردية، بينما تدل إشارة المعامل السالبة على العلاقة العكسية، ويتم تفسير قوة معامله على النحو الآتي:

الجدول رقم (4) تفسير قيم معامل ارتباط بيرسون

التفسير	القيمة
لا يوجد ارتباط	0.00
ارتباط طردي ضعيف	0.49-0.01
ارتباط طردي متوسط	0.69-0.50
ارتباط طردي قوي	0.99-0.70
ارتباط طردي تام	1.00

- بُعد التخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للبُعد

ت	الفقرة	الاتساق في عينة الدراسة	
		R	P-Value
1	أعمل وفق رؤية استراتيجية واضحة ومحددة.	0.959**	0.000
2	تتسق أهدافنا مع رسالة ورؤية وأهداف الجامعة.	0.879**	0.000
3	تتسم أهدافنا بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.	0.746**	0.000
4	أوفر المعلومات الكافية المتعلقة بكيفية تطبيق الخطط الاستراتيجية للقسم.	0.734**	0.000
5	أوفر البيئة التحتية المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	0.964**	0.000
6	أخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة الدخيلة في نظام التخطيط الاستراتيجي للقسم.	0.879**	0.000
7	ألتزم بالبرامج والخطط الزمنية التي نضعها لتحقيق أهدافنا.	0.932**	0.000
8	أسمح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للقسم.	0.851**	0.000
9	أسعى إلى تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة المحيطة بالقسم.	0.851**	0.000
10	أضع خطة طوارئ للتعامل مع المتغيرات المفاجئة في ضوء السياسة العامة للجامعة.	0.964**	0.000
11	لدي القدرة الأكاديمية والمهنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للقسم.	0.955**	0.000
12	أعتمد على أسلوب البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.	0.877**	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (5) إلى وجود دلالة إحصائية على ارتباط طردي في عينة الدراسة بين كافة فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي، والدرجة الكلية له عند مستوى المعنوية (0.05)، وبهذا يُعد مقياس التخطيط الاستراتيجي، مقياساً صادقاً لما وضع لقياسه.

- بُعد تكنولوجيا المعلومات:

الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية للبُعد

ت	الفقرة	الاتساق في عينة الدراسة	
		P-Value	R
1	أملك القدرة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	0.000	0.994**
2	أواكب التطورات التكنولوجية الحديثة التي تدعم تنفيذ العمليات الإدارية.	0.000	0.994**
3	اعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال.	0.000	0.974**
4	أسعى لتوظيف التقنية والتكنولوجيا الحديثة بما يخدم الأداء الإداري للقسم.	0.000	0.994**
5	اعتمد على مبدأ الأرشفة الإلكترونية للسجلات وأعمال القسم.	0.000	0.982**
6	أستخدم أجهزة تكنولوجيا المعلومات في عرض إجراءات خطوات العمل بالقسم.	0.000	0.980**
7	أوفر حواسيب كافية لأداء أنشطة القسم.	0.000	.994**
8	أحفز المرؤوسين على استخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة.	0.000	0.994**
9	أوفر أفضل الأساليب التقنية والتكنولوجية لإنجاح الأداء الإداري بالقسم.	0.000	0.986**
10	أوفر البيئة المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.	0.000	0.969**
11	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالقسم بالكفاءة العالية.	0.000	0.979**
12	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القسم من عمليات الرقابة الإدارية.	0.000	0.958**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (6) إلى وجود دلالة إحصائية على ارتباط طردي في عينة الدراسة بين كافة فقرات بُعد تكنولوجيا المعلومات، والدرجة الكلية له عند مستوى المعنوية (0.05)، وبهذا يُعد مقياس تكنولوجيا المعلومات، مقياساً صادقاً لما وضع لقياسه.

- بُعد الاتصال الإداري:

الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد الاتصال الإداري والدرجة الكلية للبُعد

ت	الفقرة	الاتساق في عينة الدراسة	
		P-Value	R
1	أوفر أدوات وأساليب اتصال متنوعة تساعد في تطوير الأداء.	0.000	0.411**
2	أتقبل اختلاف الأفراد في طريقة تفكيرهم عن طريقة تفكيري.	0.629	-0.036
3	أقوم بإجراء عمليات الاتصال في الوقت المناسب.	0.000	0.621**
4	أراعي الفروق الفردية بين أطراف عملية الاتصال.	0.788	0.020
5	أعمل على تحسين عملية الاتصال عن طريق تحقيق الدقة.	0.000	0.593**
6	أسعى لتبادل عملية الاتصال بين قسمنا والأقسام الأخرى.	0.000	0.712**
7	أفضل في عملي التواصل كتابياً مع زملاء العمل بالقسم.	0.000	0.701**
8	انتبه إلى ما يعبر عنه البعض بلغة الجسد.	0.000	0.430**
9	استخدم أسلوب الحوار للوصول إلى الاستجابة المطلوبة.	0.000	0.673**
10	أشجع على تبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر بين الأساتذة بالقسم.	0.000	0.807**
11	أفضل الاتصال غير الرسمي مع زملاء العمل.	0.000	0.736**
12	استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة في عمليات الاتصال.	0.000	0.691**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (7) إلى وجود دلالة إحصائية على ارتباط طردي في عينة الدراسة بين معظم فقرات بُعد الاتصال الإداري، والدرجة الكلية له عند مستوى المعنوية (0.05)، باستثناء الفقرتين رقمي (2)، و(4)، وبهذا يُعد مقياس الاتصال الإداري في العموم، مقياساً صادقاً لما وضع لقياسه.

- بُعد التمكين الإداري:

الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد التمكين الإداري والدرجة الكلية للبُعد

ت	الفقرة	الاتساق في عينة الدراسة	
		P-Value	R
1	ابلق جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط وأهداف القسم.	0.000	0.488**
2	أحول جزء من صلاحياتي لبعض الأساتذة بالقسم.	0.000	0.571**
3	أفوض سلطات كافية للمرؤوسين لإنجاز مهامهم.	0.000	0.336**

ت	الفقرة	الاتساق في عينة الدراسة	
		P-Value	R
4	أومن بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية.	0.000	0.960**
5	أصحح الأخطاء المهنية بالقسم وفق اللوائح التنظيمية للجامعة.	0.000	0.961**
6	أعالج مشاكل القسم بالتعاون مع زملائي بالقسم.	0.000	0.961**
7	أوفر برامج تدريبية لتطوير وتمكين المرؤوسين من وظائفهم.	0.000	0.709**
8	أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام الإنترنت.	0.000	0.961**
9	أعمل على إيجاد تعاون متواصل بين القسم والأقسام الأخرى.	0.000	0.961**
10	اعتمد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	0.000	0.961**
11	أسعى إلى تطوير زملائي بالقسم باستمرار.	0.000	0.961**
12	يشارك جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط القسم.	0.000	0.927**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (8) إلى وجود دلالة إحصائية على ارتباط طردي في عينة الدراسة بين كافة فقرات بُعد التمكين الإداري، والدرجة الكلية له عند مستوى المعنوية (0.05)، وبهذا يُعد مقياس التمكين الإداري، مقياساً صادقاً لما وضع لقياسه.

- بُعد الاستعداد للتغيير:

الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد الاستعداد للتغيير والدرجة الكلية للبعد

ت	الفقرة	الاتساق في عينة الدراسة	
		P-Value	R
1	أعمل على نشر ثقافة التغيير من منطلق أن التغيير لأجل الإصلاح.	0.000	0.790**
2	أعمل لاستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	0.000	0.808**
3	لدي الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية للقسم.	0.000	0.853**
4	لدي القدرة على إقناع الآخرين لتبني فكرة التغيير.	0.000	0.804**
5	أوفر المعلومات الكافية لتحقيق عملية التغيير.	0.000	0.797**
6	أوفر المناخ المناسب والإمكانات اللازمة لتطبيق ما هو جديد.	0.000	0.925**
7	أحرص على إعادة بناء العمل الإداري للقسم وفقاً لمقتضيات حاجة القسم للتغيير.	0.000	0.899**
8	استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة لتحقيق التغيير المطلوب.	0.000	0.915**
9	يشارك الأساتذة في مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى القسم.	0.000	0.909**

ت	الفقرة	الاتساق في عينة الدراسة	
		P-Value	R
10	أعمل على استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير.	0.000	0.911**
11	أعمل على تنمية التفكير العلمي والتجديد داخل القسم.	0.000	0.910**
12	أعمل على تحديد التغيير في ضوء قدرة القسم على إحدائه.	0.000	0.794**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (9) إلى وجود دلالة إحصائية على ارتباط طردي في عينة الدراسة بين كافة فقرات بُعد الاستعداد للتغيير، والدرجة الكلية له عند مستوى المعنوية (0.05)، وبهذا يُعد مقياس الاستعداد للتغيير، مقياساً صادقاً لما وضع لقياسه.

- بُعد الحوكمة:

الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين فقرات بُعد الحوكمة والدرجة الكلية للبُعد

ت	الفقرة	الاتساق في عينة الدراسة	
		P-Value	R
1	أشرف على فعالية ممارسة حوكمة القسم وإجراء التغيير إذا لزم الأمر.	0.001	0.248**
2	أخذ القرارات بكل شفافية ووضوح وموضوعية.	0.000	0.282**
3	أقوم بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل القسم.	0.000	0.875**
4	أفصح عن خطط القسم لتطوير وتحسين الأداء.	0.000	0.832**
5	ألتزم باللوائح والقوانين والأنظمة الصادرة عن الإدارة العليا للجامعة.	0.000	0.701**
6	أسمح بمشاركة جميع الأطراف في سياسة القسم وقراراته.	0.000	0.747**
7	أعمل على تطبيق متطلبات الحوكمة كأساس رئيس لتطوير الأداء.	0.000	0.911**
8	أتعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية.	0.000	0.756**
9	أطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.	0.000	0.870**
10	أسعى إلى الارتقاء بسمعة القسم.	0.000	0.806**
11	أسعى لكشف أماكن الضعف والخلل داخل القسم في الوقت المناسب وأقوم بمعالجته.	0.000	0.806**
12	أوفر أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة العالية.	0.000	0.886**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (10) إلى وجود دلالة إحصائية على ارتباط طردي في عينة الدراسة بين كافة فقرات بُعد الحوكمة، والدرجة الكلية له عند مستوى المعنوية (0.05)، وبهذا يُعد مقياس الحوكمة، مقياساً صادقاً لما وضع لقياسه.

- قياس الصدق البنائي للاستبانة:

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة القياس، الذي يشرح مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل، وقد تم قياسه من خلال تحديد معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة على النحو الآتي:

الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كوحدة واحدة

الاتساق في عينة الدراسة		البُعد
P-Value	R	
0.000	0.668**	التخطيط الاستراتيجي
0.000	0.506**	تكنولوجيا المعلومات
0.000	0.543**	الاتصال الإداري
0.000	0.537**	التمكين الإداري
0.000	0.331**	الاستعداد للتغيير
0.000	0.655**	الحوكمة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (11) إلى وجود دلالة إحصائية كافية على ارتباط طردي قوي بين أبعاد الإستبانة، والدرجة الكلية للإستبانة كوحدة واحدة عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا تُعد الاستبانة مقياساً صادقاً لما وضع لقياسه.

• قياس ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم تطبيق اختبار كرونباخ ألفا، حيث جاءت النتائج على النحو

الآتي:

الجدول رقم (12) ثبات الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التخطيط الاستراتيجي	12	0.971
تكنولوجيا المعلومات	12	0.997
الاتصال الإداري	12	0.751
التمكين الإداري	12	0.950
الاستعداد للتغيير	12	0.965
الحوكمة	12	0.899
الاستبانة كوحدة واحدة	72	0.934

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول رقم (12) إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أعلى من (0.90) لكافة فقرات محاور الاستبانة، ومن ثم يمكن القول بأن الاستبانة تتوافر لها درجة عالية جدا من الثبات واستقرار النتائج.

وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، التي أظهرت ارتفاعاً ملحوظاً في مستويات الصدق والتبث لاداة الدراسة (الاستبانة)، وبالنظر إلى اعتماد منهجية المسح الشامل التي تتيح شموليةً وتحليلاً أكثر دقة، ومع التأكد من وجود تجانس واضح بين أفراد الدراسة الاستطلاعية وأفراد الدراسة الفعلية تم دمج أفراد الدراسة الاستطلاعية ضمن مجتمع أفراد الدراسة الفعلية، وبناءً على ذلك تم توزيع الاستبانة في شكلها النهائي، كما هو موضح بالملحق رقم (3) على المجتمع المستهدف بالكامل والبالغ عدده (180) رئيس قسم باستخدام أسلوب التوزيع المباشر (باليد) لرئيس القسم العلمي، واستغرق توزيعها واستلامها فترة شهرين من الفترة 2024/04/07م إلى 2024/06/10م وبالنظر لفقدان عدد مهم من الاستبانات في المرة الأولى، أعادت الباحثة، توزيع العدد المفقود أكثر من مرة، لحين اكتمال العدد المستهدف، واستلام كافة الاستبانات، والبدء في تحليلها وفقاً للآتي:

الجدول رقم (13) حركة توزيع واستلام الاستبانة على مجتمع الدراسة

بيئة التطبيق	حجم المجتمع المستهدف	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المفقودة وغير الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات المفقودة وغير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل إلى الموزع منها
جامعة طرابلس	180	180	0	%0	180	%100

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي المناسب:

بعد ترميز وتفرغ الاستبانات للحاسب الآلي، تم استخدام الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Packages for Social Sciences في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، بهدف وصف متغيراتها، والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، حيث تم أولاً التحقق من بعض الشروط الضرورية لتحديد نوع وأساليب التحليل الإحصائي المناسبة لبيانات الدراسة، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

1. التحقق من الشروط الإحصائية لبيانات الدراسة:

• التحقق من شرط التوزيع الطبيعي:

يقصد به " أن تتبع بيانات الدراسة، التوزيع الطبيعي للبيانات"، وبالنظر إلى حجم المجتمع المستهدف الذي يزيد عن (50) مفردة، تم اللجوء إلى تطبيق اختبار كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة توزيع البيانات، إذ جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (14) التوزيع الاحتمالي لإجابات مجتمع الدراسة

البيان	إحصائية الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بُعد التخطيط الاستراتيجي	0.200	180	0.000
بُعد تكنولوجيا المعلومات	0.116	180	0.000
بُعد الاتصال الإداري	0.159	180	0.000
بُعد التمكين الإداري	0.227	180	0.000
بُعد الاستعداد للتغيير	0.222	180	0.000
بُعد الحوكمة	0.162	180	0.000

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول رقم (14) إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لكافة أبعاد بيانات الاستبانة، بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) المعتمد في الدراسة الحالية، وبالتالي تتوزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

• التحقق من شرط مستوى القياس:

بالنظر إلى تصميم أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي، ولكونه مقياس فنوي، وهو ما يعني إن بيانات الدراسة، تُعد بيانات كمية فنوية.

• التحقق من شرط التجانس، والاستقلالية:

يقصد بتجانس البيانات، مدى انتسابها إلى أصل واحد أو أصول متعددة، وعلى اعتبار إن مفردات مجتمع الدراسة الحالية، تمثل مجتمع يعمل أفراده في بيئة العمل نفسها، وبالتالي فإن هذا شرط التجانس متحقق تلقائياً، كما إن بيانات الأفراد مستقلة عن بعضها البعض بالنظر لاستقلالية الأقسام العلمية عن بعضها البعض.

2. أساليب التحليل الإحصائي المناسبة:

• مقاييس الإحصاء الوصفي:

- من مقاييس الإحصاء الوصفي المستخدمة في الدراسة الحالية، ما يأتي:
- النسبة المئوية والتكرارات: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية، وأيضاً استخدمت لمعرفة التكرارات والنسب لإجابات مفردات مجتمع الدراسة على أسئلة أبعاد الاستبانة.
- الوسط الحسابي: وُظف لوصف واقع أبعاد العمليات الإدارية.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لقياس وبيان مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، وكلما كانت قيمة الانحراف المعياري قليلة كان ذلك أفضل أي أن تشتت البيانات عن وسطها الحسابي قليل والعكس صحيح.
- الأشكال البيانية: تم استخدامها، للمزيد من الشرح والتوضيح لمتغيرات الدراسة.

• مقاييس الإحصاء الاستدلالي:

- من مقاييس الإحصاء الاستدلالي المستخدمة في الدراسة الحالية، ما يأتي:
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): تم استخدامه فيما سبق، لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لأبعادها التي تدرج تحتها، وكذلك في قياس درجة الصدق البنائي للاستبانة كوحدة واحدة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient): تم استخدام معامل كرونباخ ألفا فيما سبق، للتحقق من ثبات الاستبانة لجميع أبعادها بناءً على آراء العينة الاستطلاعية، وذلك لتقرير مدى الحاجة لتطويرها وإدخال التحسينات عليها قبل توزيعها في شكلها النهائي على مجتمع الدراسة المستهدف.
- اختبار (t) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test): وهو اختبار معلمي يستخدم لفحص فرضية حول مساواة متغير ما لعينتين مستقلتين، على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية: $H_0: \mu_1 = \mu_2$

الفرضية البديلة: $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

حيث إن:

$$\mu_1 = \text{متوسط المتغير للعينة الأولى.}$$

$$\mu_2 = \text{متوسط العينة الثانية للمتغير نفسه.}$$

ولإستخدامه ينبغي أن يكون لكل معلمة في العينة قيمة على متغيرين، الأول يسمى متغير التجميع (Grouping variable)، وهو المتغير الذي يقسم رؤساء الأقسام العلمية حسب المؤهل العلمي إلى عينتين غير متداخلتين إحداها عينة حملة الدكتوراة، والأخرى عينة حملة الماجستير والثاني يسمى متغير الاختبار (test variable) أو المتغير التابع، والهدف من هذا الاختبار هو فحص ما إذا كان متوسط متغير الاختبار لعينة متغير التجميعي الأولى (عينة حملة الدكتوراة) مساوية لمتوسط الاختبار العينة الثانية (عينة حملة الماجستير) من متغير التجميع، والكلام نفسه ينسحب على متغير التخصص العلمي، وسنوات الخبرة مع وجود أكثر من عينة بالنظر لتعدد فئات سنوات الخبرة، ويتطلب تطبيقه توافر الشروط الآتية:

- **اعتدالية توزيع البيانات لعينات الدراسة:** بأن يكون توزيع متغير الاختبار طبيعياً في كل عينة من عينات متغير التجميع، وهذا حاصل في الدراسة الحالية.
- **تقارب حجم عينات الدراسة:** يُفضل أن يكون حجم عيني الدراسة متقارباً، لأن درجات الحرية (وهي المدخل المباشر للكشف عن مستوى الدلالة) تعتمد على عدد أفراد كل عينة، كما أن لحجم العينة تأثيراً على المؤشرات الإحصائية المستخدمة في حساب اختبار (T)، وهي المتوسط والتباين. وهذا التقارب في حجم العينتين حاصل في الدراسة.
- **تجانس عينات الدراسة:** يُقاس مدى تجانس العينتين بالفرق بين تباين العينتين، وذلك باستخدام اختبار Levne، وهو مترافق مع اختبار t للعينتين المستقلتين.
- **الالتزام بالقواعد الإحصائية:**

- تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) لهذه الدراسة ودرجة الثقة المتبعة فيه بـ (95%).

- تم اختبار الفرضية، وتعميم نتائج إجابات عينات الدراسة على المجتمع من خلال المقارنة بين مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ومستوى معنوية الاختبار المشاهد، وبناء على ذلك تم رفض أو قبول الفرضية.

تحليل التباين الأحادي: (One-way analysis of variance)

اختبار معلمي، يستخدم لمعرفة الفرق بين متوسطات عدد من المجموعات (ثلاثة فأكثر) حيث يكون المتغير المستقل أكثر من مجموعتين (سنوات الخبرة مثلاً) بينما المتغير التابع على مقياس فئوي (متغير أبعاد العمليات الإدارية) الذي تم قياسه بمقياس فئوي (مقياس ليكرث الخماسي) في الدراسة الحالية.

الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير البيانات

- أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية لجمع الدراسة.
- ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة.
- ثالثاً: استخلاص النتائج.
- رابعاً: التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
- التوصيات، المقترحات، المراجع، الملاحق، ملخص الدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد:

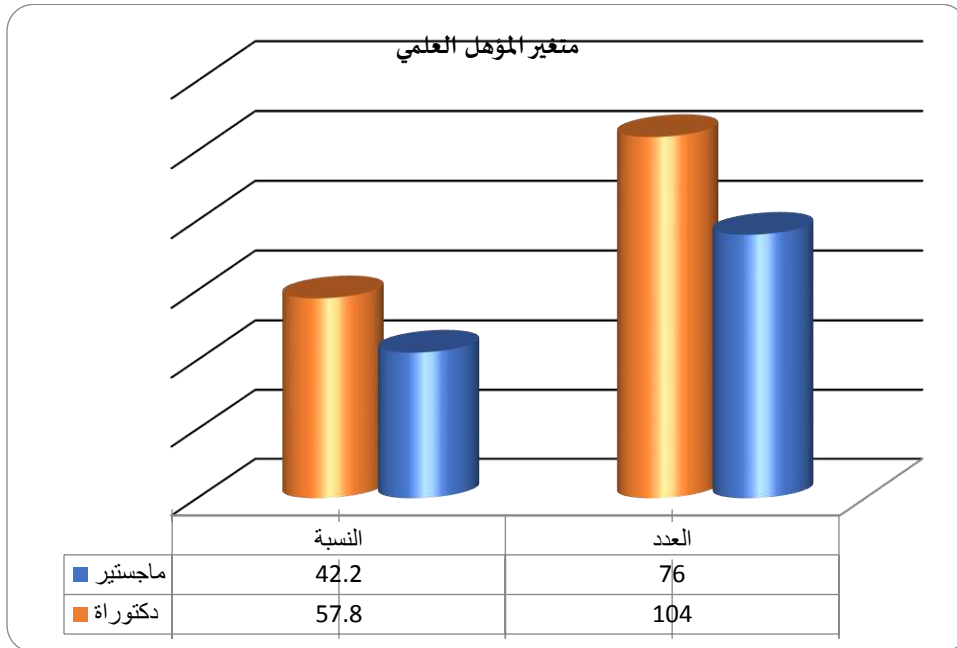
تناول هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، والإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تحليل وتفسير أبعاده، واستخلاص نتائج الدراسة على النحو التالي:
أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية لمجتمع الدراسة:

تمثلت البيانات الأولية لمجتمع الدراسة في الآتي:

1. متغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (15) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مجتمع الدراسة		المؤهل العلمي
النسبة	العدد	
42.2%	76	دكتورة
57.8%	104	ماجستير
100%	180	المجموع



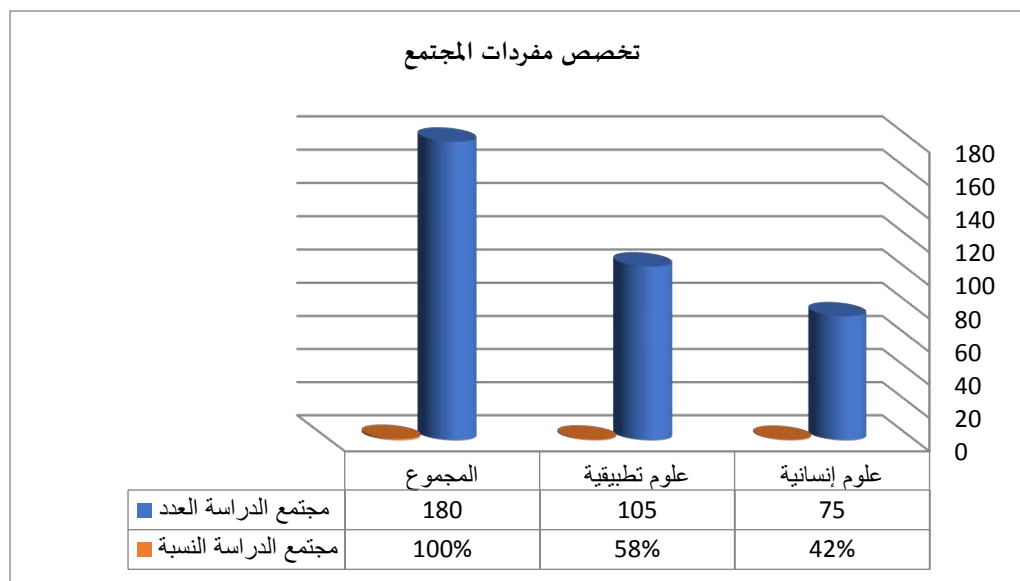
الشكل البياني رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (15)، والشكل السابق رقم (1) إلى أن مفردات مجتمع الدراسة تتوزع بشكل متقارب إلى حدٍ ما، حيث يبلغ عدد رؤساء الأقسام من حملة شهادة الماجستير: (76)، أي بنسبة: (42.2%) من المجتمع المستهدف، بينما يبلغ عدد رؤساء الأقسام من حملة شهادة الدكتوراة: (104)، أي بنسبة: (57.8%)، وهو ما يضمن تمثيل صادق لكافة شرائح رؤساء الأقسام على أساس المؤهل العلمي، بشكل يعزز الثقة في الإجابات المتوقعة وكذلك في نتائج الدراسة.

2. متغير التخصص العلمي: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات المجتمع حسب متغير التخصص العلمي.

الجدول رقم (16) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.

مجتمع الدراسة		التخصص العلمي
النسبة	العدد	
42%	75	علوم إنسانية
58%	105	علوم تطبيقية
100%	180	المجموع



الشكل البياني رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.

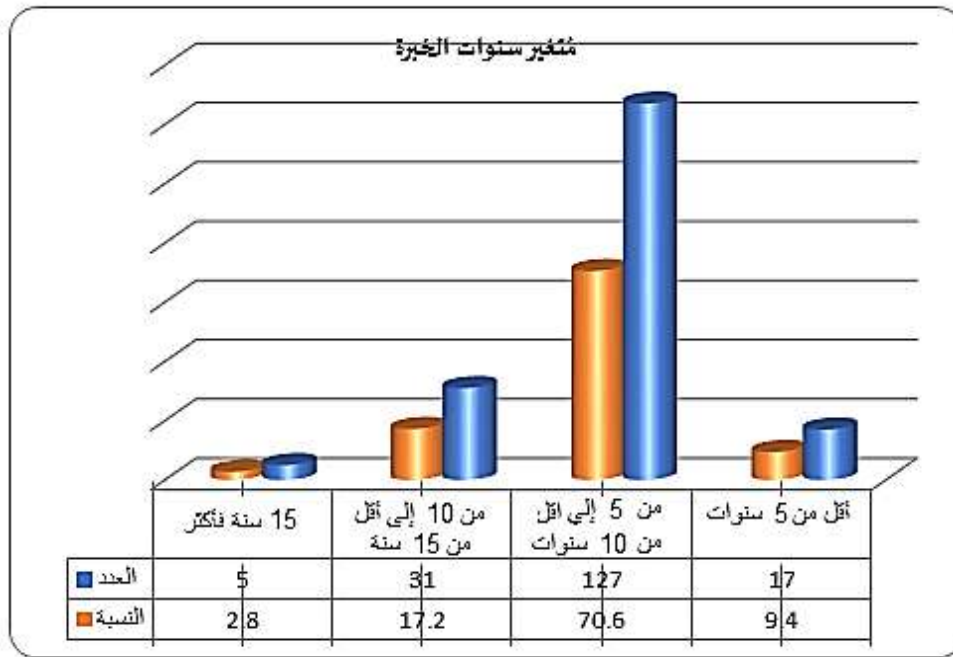
تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (16)، والشكل السابق رقم (2) إلى أن ما نسبته (42%)، أي بعدد (75) من مفردات مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام) يتخصصون في العلوم الإنسانية، وإن ما نسبته (58%) منهم، أي بعدد (105)

يتخصصون في العلوم التطبيقية، وهو ما يضمن تمثيل صادق لكافة شرائح رؤساء الأقسام على أساس التخصص العلمي، بشكل يعزز الثقة في الإجابات المتوقعة، وكذلك في نتائج الدراسة.

3. متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول الآتي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (17) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

مجتمع الدراسة		سنوات الخبرة
النسبة	العدد	
9.4%	17	أقل من 5 سنوات
70.6%	127	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
17.2%	31	من 10 إلى أقل من 15 سنة
2.8%	5	15 سنة فأكثر
100%	180	المجموع



الشكل البياني رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة.

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (17)، والشكل السابق رقم (3) إلى أن أكثر من (70%) من مفردات مجتمع الدراسة، تتركز خبرتهم في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وعددهم (127) رئيس قسم، بينما تتركز خبرة (17.2%) من مفردات مجتمع الدراسة في الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وعددهم (31) رئيس قسم، كما إن خبرة (9.4%) من مفردات مجتمع الدراسة، تتركز في الفئة (أقل من 5 سنوات) وعددهم (17)، أما من زادت خبرتهم

عن (15 سنة) فكان عددهم (5)، ونسبة (2.8%)، وهو ما يعني إن هناك تنوع في خبرة مفردات مجتمع الدراسة، ربما يعكس مدى استيعابهم لأساليب إدارة الأقسام العلمية، ما بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة (البُعد التكنولوجي).

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

1- إجابة التساؤل الأول:

- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التخطيط الاستراتيجي؟

للإجابة على هذا التساؤل تم قياس درجة ممارسة الأداء الإداري وفق التخطيط الاستراتيجي من خلال (12) فقرة، والجدول الآتي يبين التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ونسب الموافقة، والأهمية النسبية للبُعد، والاتجاه السائد حوله لدى مفردات المجتمع.

الجدول رقم (18) نتائج وصف بُعد التخطيط الاستراتيجي لرؤساء الأقسام بجامعة طرابلس

إجابات مجتمع الدراسة										الفقرة	ت
الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	موافق بدرجة ضعيفة جدًا	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدًا		
موافق بدرجة عالية جدًا	1	%84	0.515	4.22	1	20	1	30	128	أعمل وفق رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة.	1
موافق بدرجة عالية	2	%76	0.777	3.82	2	19	2	142	15	تتسق أهدافنا مع رسالة ورؤية وأهداف الجامعة.	2
موافق بدرجة متوسطة	7	%65	1.185	3.25	18	38	22	85	17	تتسم أهدافنا بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.	3
موافق بدرجة متوسطة	10	%58	1.205	2.90	27	51	23	71	8	أوفر المعلومات الكافية المتعلقة بكيفية تطبيق الخطط الاستراتيجية للقسم.	4
موافق بدرجة ضعيفة	11	%52	1.203	2.59	32	87	40	13	8	أوفر البنية التحتية المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	5
موافق بدرجة متوسطة	8	%64	1.200	3.21	16	47	19	79	19	أخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة الدخيلة في نظام التخطيط الاستراتيجي للقسم.	6

إجابات مجتمع الدراسة										الفقرة	ت
الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	موافق بدرجة ضعيفة جدًا	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدًا		
موافق بدرجة متوسطة	9	%63	1.149	3.16	15	47	26	78	14	ألتزم بالبرامج والخطط الزمنية التي نضعها لتحقيق أهدافنا.	7
موافق بدرجة عالية	4	%73	0.927	3.66	2	35	--	127	16	أسمح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للقسم.	8
موافق بدرجة عالية	5	%73	0.935	3.65	2	36	--	126	16	أسعى إلى تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة المحيطة بالقسم.	9
موافق بدرجة ضعيفة	12	%37	1.955	1.83	46	113	7	9	5	أضع خطة طوارئ للتعامل مع المتغيرات المفاجئة في ضوء السياسة العامة للجامعة.	10
موافق بدرجة عالية	3	%75	0.720	3.76	--	20	--	144	16	لدي القدرة الأكاديمية والمهنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للقسم.	11
موافق بدرجة عالية	6	%68	0.801	3.41	17	28	10	87	38	أعتمد على أسلوب البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.	12
متوسط		%66	0.871	3.28	الوسط الحسابي الكلي						

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (18) إلى أنّ المتوسط الحسابي الكلي لأراء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول فقرات بُعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بلغ (3.28) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي، وانحراف معياري بلغ (0.871) وبنسبة موافقة وصلت إلى (66%)، وهو ما يحدد الاتجاه العام لأراء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة نحو الحياد تجاه واقع مضمون هذا البُعد، حيث لوحظ ما يلي:

- الفقرة رقم (1) التي نصها "أعمل وفق رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (4.22)، وانحراف معياري بلغ (0.515)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (84%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية جداً.
- الفقرة رقم (2) التي نصها "تتسق أهدافنا مع رسالة ورؤية وأهداف الجامعة"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي

(3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.777)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (76%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.

• أما الفقرة رقم (11) التي نصها "الذي القدرة الأكاديمية والمهنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للقسم"، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.76)، وانحراف معياري بلغ (0.720)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (75%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.

• الفقرة رقم (8) التي نصها "أسمح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للقسم"، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.66)، وانحراف معياري بلغ (0.927)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (73%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.

• الفقرة رقم (9) التي نصها "أسعى إلى تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة المحيطة بالقسم"، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.65)، وانحراف معياري بلغ (0.935)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (73%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.

• الفقرة رقم (12) التي نصها "أعتمد على أسلوب البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة"، جاءت في المرتبة السادسة، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات الباحثين إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.41)، وانحراف معياري بلغ (0.801)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (68%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.

• الفقرة رقم (3) التي نصها "تتسم أهدافنا بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات"، جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.25)، وانحراف معياري بلغ (1.185)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (65%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.

• الفقرة رقم (6) التي نصها "أخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة الدخيلة في نظام التخطيط الاستراتيجي للقسم"، جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.21)، وانحراف معياري بلغ (1.200)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (64%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.

• الفقرة رقم (7) التي نصها "ألتزم بالبرامج والخطط الزمنية التي نضعها لتحقيق أهدافنا"، جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.16)، وانحراف معياري بلغ (1.149)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (63%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.

• أما الفقرة رقم (4) التي نصها "أوفر المعلومات الكافية المتعلقة بكيفية تطبيق الخطط الاستراتيجية للقسم" جاءت في المرتبة العاشرة، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، حيث بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.90)، وانحراف معياري بلغ (1.205)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (58%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.

• الفقرة رقم (5) التي نصها "أوفر البيئة التحتية المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية"، جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.59)، وانحراف معياري بلغ (1.203)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (52%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• الفقرة رقم (10) التي نصها "أضع خطة طوارئ للتعامل مع المتغيرات المفاجئة في ضوء السياسة العامة للجامعة"، جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع من حيث درجة الأهمية النسبية لدى مفردات المجتمع، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (1.83)، وانحراف معياري بلغ (1.955)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (37%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

مما سبق تبين أن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التخطيط الاستراتيجي، تُعد درجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى نقص التدريب المتخصص في التخطيط الاستراتيجي وضعف الدعم لتطبيقه بشكل فعال.

- تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: (محمد محجوز، 2022)، (عباس كعيد ووحيد طالب، 2018)، (عبدالسلام النايض وآخرون، 2021)، (زينب قاضي، 2017).
- ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: (دعاء العرعير، 2019)، (حميدة اندش ونبيلة شرتيل، 2020)، (رجاء زقلام ورجب حكومة، 2018)، (محمد كعبار، 2016).

2- إجابة التساؤل الثاني:

- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق استخدام تكنولوجيا المعلومات؟

للإجابة على هذا التساؤل تم قياس درجة ممارسة الأداء الإداري وفق استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال (12) فقرة، والجدول الآتي يبين التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري المرجح، ونسب الموافقة، والأهمية النسبية للبعد، والاتجاه السائد حوله لدى مفردات المجتمع.

الجدول رقم (19) نتائج وصف بُعد ممارسة تكنولوجيا المعلومات لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس

إجابات مجتمع الدراسة										الفقرة	ت
الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	موافق بدرجة ضعيفة جدًا	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدًا		
موافق بدرجة عالية	2	69%	0.924	3.44	3	30	6	125	16	أملك القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	1
موافق بدرجة ضعيفة	9	46%	1.352	2.30	37	83	29	16	15	أواكب التطورات التكنولوجية الحديثة التي تدعم تنفيذ العمليات الإدارية.	2
موافق بدرجة عالية	4	68%	0.735	3.42	6	32	20	106	16	اعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال.	3
موافق بدرجة عالية	3	68%	0.612	3.43	30	19	23	72	36	أسعى لتوظيف التقنية والتكنولوجيا الحديثة بما يخدم الأداء الإداري للقسم.	4
موافق بدرجة متوسطة	6	53%	1.208	2.64	30	24	64	51	11	اعتمد على مبدأ الأرشفة الإلكترونية للسجلات وأعمال القسم.	5
موافق بدرجة متوسطة	5	54%	1.210	2.66	31	12	41	88	8	استخدم أجهزة تكنولوجيا المعلومات في عرض إجراءات خطوات العمل بالقسم.	6
موافق بدرجة ضعيفة	8	50%	1.126	2.48	32	88	41	11	8	أوفر حواسيب كافية لأداء أنشطة القسم.	7
موافق بدرجة عالية	1	69%	0.777	3.45	7	11	22	125	15	أحفر المرووسين على استخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة.	8

إجابات مجتمع الدراسة										الفقرة	ت
الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	موافق بدرجة ضعيفة جدًا	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدًا		
موافق بدرجة ضعيفة جدًا	10	%36	1.955	1.78	46	117	2	8	7	أوفر أفضل الأساليب التقنية والتكنولوجية لإنجاح الأداء الإداري بالقسم.	9
موافق بدرجة ضعيفة جدًا	11	%31	1.814	1.57	39	86	30	17	8	أوفر البيئة المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.	10
موافق بدرجة ضعيفة جدًا	12	%25	1.987	1.25	73	98	4	2	3	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالقسم بالكفاءة العالية.	11
موافق بدرجة متوسطة	7	%53	1.211	2.63	31	23	65	51	10	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القسم من عمليات الرقابة الإدارية.	12
ضعيف		%52	1.109	2.58	الوسط الحسابي الكلي						

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (19) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لأراء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول فقرات بُعد ممارسة تكنولوجيا المعلومات، بلغ (2.58) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي، وانحراف معياري (1.109)، وبنسبة موافقة لم تتجاوز (52%)، وهو ما يحدد الاتجاه العام لأراء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس نحو عدم الموافقة على واقع مضمون هذا البُعد، حيث لوحظ إن:

- الفقرة رقم (8) التي نصها "أحضر المرؤوسين على استخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة" جاءت في المرتبة الأولى، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.45)، وانحراف معياري بلغ (0.777)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (69%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- الفقرة رقم (1) التي نصها "أملك القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة"، جاءت في المرتبة الثانية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.44)، وانحراف معياري بلغ (0.924)، وبنسبه موافقة بلغت (69%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.

- الفقرة رقم (4) التي نصها "أسعى لتوظيف التقنية والتكنولوجيا الحديثة بما يخدم الأداء الإداري للقسم"، جاءت في المرتبة الثالثة، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.612) وبنسبه موافقة بلغت (68%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- الفقرة رقم (3) التي نصها "اعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال"، جاءت في المرتبة الرابعة، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.42)، وانحراف معياري بلغ (0.735)، وبنسبه موافقة بلغت (68%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- الفقرة رقم (6) التي نصها "استخدم أجهزة تكنولوجيا المعلومات في عرض إجراءات خطوات العمل بالقسم"، جاءت في المرتبة الخامسة، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.66)، وانحراف معياري بلغ (1.210) وبنسبه موافقة لم تتجاوز (54%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- الفقرة رقم (5) التي نصها "اعتمد على مبدأ الأرشفة الإلكترونية للسجلات وأعمال القسم"، جاءت في المرتبة السادسة، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.64)، وانحراف معياري بلغ (1.208)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (53%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
- الفقرة رقم (12) التي نصها "تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القسم من عمليات الرقابة الإدارية"، جاءت في المرتبة السابعة، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.63)، وانحراف معياري بلغ (1.211)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (53%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- الفقرة رقم (7) التي نصها "أوفر حواسيب كافية لأداء أنشطة القسم"، جاءت في المرتبة الثامنة كونها من أقل الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.48)، وانحراف معياري بلغ (1.126)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (50%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
- الفقرة رقم (2) التي نصها "أواكب التطورات التكنولوجية الحديثة التي تدعم تنفيذ العمليات الإدارية"، جاءت في المرتبة التاسعة، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق

بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.30)، وبانحراف معياري بلغ (1.352)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (46%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• الفقرة رقم (9) التي نصها "أوفر أفضل الأساليب التقنية والتكنولوجية لإتجاح الأداء الإداري بالقسم"، جاءت في المرتبة العاشرة، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بشدة بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (1.78)، وبانحراف معياري بلغ (1.955)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (36%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة جداً.

• الفقرة رقم (10) التي نصها "أوفر البيئة المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات"، جاءت في المرتبة الحادية عشر، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بشدة بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (1.57)، وبانحراف معياري بلغ (1.57) وبنسبه موافقة لم تتجاوز (31%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة جداً.

• الفقرة رقم (11) التي نصها "تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالقسم بالكفاءة العالية"، جاءت في المرتبة الأخيرة، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بشدة بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (1.25)، وبانحراف معياري بلغ (1.987)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (25%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة جداً.

مما سبق تبين "بأن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق استخدام تكنولوجيا المعلومات، تُعد درجة ضعيفة"، وتغزو الباحثة ذلك إلى التحديات التي يواجهها رؤساء الأقسام في تغيير الثقافة التنظيمية والتبني الفعال للتكنولوجيا الحديثة.

- تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: (عبدالسلام النايض وآخرون 2021)، (حميدة اندش ونبيلة شرتيل، 2020)، (يونس صالح، 2019)، (رجاء زقلام ورجب حكومة، 2018).

- ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: (محمود ابوعشة، 2022)، (أحمد خطاب وأمجد خيال، 2020)، (فاطمة التاورغي وإيمان جاد المولى، 2020)، (مصطفى معيتيق 2018)، (رمضان الصكالي، 2017)، (Akpan, 2014).

3- إجابة التساؤل الثالث:

- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاتصال الإداري؟

للإجابة على هذا التساؤل تم قياس درجة ممارسة الأداء الإداري وفق الاتصال الإداري من خلال (12) فقرة، والجدول الآتي يبين التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري المرجح ونسب الموافقة، والأهمية النسبية للبعد، والاتجاه السائد حوله لدى مفردات المجتمع.

الجدول رقم (20) نتائج وصف بُعد درجة ممارسة الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس

إجابات مجتمع الدراسة										الفقرة	ت
الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	موافق بدرجة ضعيفة جدا	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية جدا		
موافق بدرجة ضعيفة جدا	12	%33	0.741	1.66	24	139	8	6	3	أوفر أدوات وأساليب اتصال متنوعة تساعد في تطوير الأداء.	1
موافق بدرجة متوسطة	4	%63	1.126	3.15	16	44	27	83	10	أقبل اختلاف الأفراد في طريقة تفكيرهم عن طريقة تفكيري.	2
موافق بدرجة ضعيفة	10	%46	1.299	2.30	64	50	28	23	15	أقوم بإجراء عمليات الاتصال في الوقت المناسب.	3
موافق بدرجة ضعيفة	11	%44	0.916	2.21	22	109	28	14	7	أراعي الفروق الفردية بين أطراف عملية الاتصال.	4
موافق بدرجة متوسطة	5	%56	1.104	2.82	4	99	19	41	17	أعمل على تحسين عملية الاتصال عن طريق تحقيق الدقة.	5
موافق بدرجة متوسطة	3	%67	0.681	3.36	13	25	19	101	22	أسعى لتبادل عملية الاتصال بين قسمنا والأقسام الأخرى.	6
موافق بدرجة متوسطة	6	%54	1.198	2.71	15	95	20	27	23	أفضل في عملي التواصل كتابياً مع زملاء العمل بالقسم.	7
موافق بدرجة ضعيفة	8	%49	1.048	2.47	19	104	22	24	11	انتبه إلى ما يعبر عنه البعض بلغة الجسد.	8
موافق بدرجة عالية	1	%71	0.542	3.55	11	23	16	32	96	استخدم أسلوب الحوار للوصول إلى الاستجابة المطلوبة.	9
موافق بدرجة عالية	2	%70	0.101	3.50	17	107	21	18	17	أشجع على تبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر بين الأساتذة بالقسم.	10

إجابات مجتمع الدراسة										الفقرة	ت
الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	موافق بدرجة ضعيفة جدًا	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدًا		
موافق بدرجة ضعيفة	9	%48	1.002	2.41	16	112	26	13	13	أفضل الاتصال غير الرسمي مع زملاء العمل.	11
موافق بدرجة متوسطة	7	%52	1.152	2.63	15	99	23	23	20	استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة في عمليات الاتصال.	12
متوسط		%55	1.152	2.73	الوسط الحسابي الكلي						

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (20) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لأراء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول فقرات بُعد درجة ممارسة الاتصال الإداري، بلغ (2.73) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي، وبانحراف معياري (1.152)، ونسبة موافقة وصلت إلى (55%)، وهو ما يحدد الاتجاه العام لأراء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة نحو الحياد تجاه واقع مضمون هذا البُعد، حيث لوحظ الآتي:

- إن الفقرة رقم (9) التي نصها "استخدم أسلوب الحوار للوصول إلى الاستجابة المطلوبة"، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات الباحثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.55)، وبانحراف معياري بلغ (0.542)، ونسبه موافقة وصلت إلى (71%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.

- الفقرة رقم (10) التي نصها "أشجع على تبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر بين الأساتذة بالقسم"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات الباحثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.101)، ونسبه موافقة وصلت إلى (70%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.

- أما الفقرة رقم (6) التي نصها "أسعى لتبادل عملية الاتصال بين قسمنا والأقسام الأخرى"، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات الباحثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.36)، وبانحراف معياري بلغ (0.681)، ونسبه موافقة وصلت إلى (67%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.

- أما الفقرة رقم (2) التي نصها "أقبل اختلاف الأفراد في طريقة تفكيرهم عن طريقة تفكيري" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.15)، وبانحراف معياري بلغ (1.126)، وينسبه موافقة وصلت إلى (63%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- كما إن الفقرة رقم (5) التي نصها "أعمل على تحسين عملية الاتصال عن طريق تحقيق الدقة" جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.82)، وبانحراف معياري بلغ (1.104)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (56%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- أما الفقرة رقم (7) التي نصها "أفضل في عملي التواصل كتابيا مع زملاء العمل بالقسم"، جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.71)، وبانحراف معياري بلغ (1.198)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (54%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- الفقرة رقم (12) التي نصها "استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة في عمليات الاتصال"، جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.63)، وبانحراف معياري بلغ (1.152)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (52%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- أما الفقرة رقم (8) التي نصها "انتبه إلى ما يعبر عنه البعض بلغة الجسد"، جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها أقل الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.47)، وبانحراف معياري بلغ (1.048)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (49%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
- الفقرة رقم (11) التي نصها "أفضل الاتصال غير الرسمي مع زملاء العمل"، جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.41)، وبانحراف معياري بلغ (1.002)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (48%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
- الفقرة رقم (3) التي نصها "أقوم بإجراء عمليات الاتصال في الوقت المناسب"، جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق

بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.30)، وبانحراف معياري بلغ (1.299)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (46%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• أما الفقرة رقم (4) التي نصها "أراعي الفروق الفردية بين أطراف عملية الاتصال"، جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة ير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.916)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (44%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• أما الفقرة رقم (1) التي نصها "أوفر أدوات وأساليب اتصال متنوعة تساعد في تطوير الأداء" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بشدة بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (1.66) وبانحراف معياري بلغ (0.741)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (33%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة جداً.

مما سبق تبين "بأن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاتصال الإداري، تُعد متوسطة"، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف قنوات الاتصال الفعالة، ونقص التدريب على مهارات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام.

- تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: (فهد النغمش، 2022)، (Sibhato & Singh, 2012).
- ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: (دعاء العرعير، 2019)، (عباس كعيد ووحيد صالح، 2018).

4- إجابة التساؤل الرابع:

• ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التمكين الإداري؟

للإجابة على هذا التساؤل تم قياس درجة ممارسة الأداء الإداري وفق التمكين الإداري من خلال (12) فقرة، والجدول الآتي يبين التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري المرجح ونسب الموافقة، والأهمية النسبية للبعد، والاتجاه السائد حوله لدى مفردات المجتمع.

الجدول رقم (21) نتائج وصف بُعد درجة ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس

إجابات مجتمع الدراسة										الفقرة	ت
الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	موافق بدرجة ضعيفة جدا	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا		
موافق بدرجة عالية	1	%82	0.815	4.08	6	24	3	121	26	ابلاغ جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط وأهداف القسم.	1
موافق بدرجة ضعيفة	9	%47	0.963	2.33	27	95	36	15	7	أخول جزء من صلاحياتي لبعض الأساتذة بالقسم.	2
موافق بدرجة ضعيفة	10	%45	0.976	2.26	33	94	34	11	8	أفوض سلطات كافية للمرؤوسين لإنجاز مهامهم.	3
موافق بدرجة عالية	2	%77	0.977	3.87	11	13	17	118	21	أؤمن بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية.	4
موافق بدرجة عالية	3	%71	0.924	3.57	3	30	6	125	16	أصحح الأخطاء المهنية بالقسم وفق اللوائح التنظيمية للجامعة.	5
موافق بدرجة متوسطة	6	%52	1.212	2.60	30	72	36	23	19	أعالج مشاكل القسم بالتعاون مع زملائي بالقسم.	6
موافق بدرجة ضعيفة	7	%49	0.963	2.43	21	94	37	22	6	أوفر برامج تدريبية لتطوير وتمكين المرؤوسين من وظائفهم.	7
موافق بدرجة متوسطة	5	%53	1.096	2.64	16	92	23	38	11	أتبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام الأنترنت.	8
موافق بدرجة ضعيفة	8	%47	0.819	2.36	32	68	64	10	6	أعمل على إيجاد تعاون متواصل بين القسم والأقسام الأخرى.	9
موافق بدرجة ضعيفة	11	%45	0.926	2.24	23	97	39	9	12	اعتمد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	10
موافق بدرجة عالية	4	%68	0.735	3.41	2	36	20	106	16	أسعى إلى تطوير زملائي بالقسم باستمرار.	11
موافق بدرجة ضعيفة	12	%44	0.903	2.21	33	96	36	10	5	يشترك جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط القسم.	12
متوسط		%57	0.901	2.83	الوسط الحسابي الكلي						

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (21) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لأراء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول فقرات بُعد درجة ممارسة التمكين الإداري، بلغ (2.83) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي، وبانحراف معياري (0.901)، وبنسبة مئوية وصلت إلى (57%)، وهو ما يحدد الاتجاه العام لأراء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة نحو الحياد تجاه واقع مضمون هذا البُعد، حيث لوحظ الآتي:

- إن الفقرة رقم (1) التي نصها "ابلق جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط وأهداف القسم" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (4.08)، وبانحراف معياري بلغ (0.815)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (82%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- أما الفقرة رقم (4) التي نصها "أؤمن بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.87)، وبانحراف معياري بلغ (0.977)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (77%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- جاءت الفقرة رقم (5) التي نصها "أصح الأخطاء المهنية بالقسم وفق اللوائح التنظيمية للجامعة"، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.57)، وبانحراف معياري بلغ (0.924)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (71%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- أما الفقرة رقم (11) التي نصها "أسعى إلى تطوير زملائي بالقسم باستمرار"، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.41)، وبانحراف معياري بلغ (0.735)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (68%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- أما الفقرة رقم (8) التي نصها "أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام الأنترنت"، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.64)، وبانحراف معياري بلغ (1.096) وبنسبه موافقة لم تتجاوز (53%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.

- أما الفقرة رقم (6) التي نصها "أعالج مشاكل القسم بالتعاون مع زملائي بالقسم"، جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.60)، وبانحراف معياري بلغ (1.212) وينسبه موافقة وصلت إلى (52%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- أما الفقرة رقم (7) التي نصها "أوفر برامج تدريبية لتطوير وتمكين المرؤوسين من وظائفهم"، جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية، كونها من أقل الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.43)، وبانحراف معياري بلغ (0.963)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (49%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
- أما الفقرة رقم (9) التي نصها "أعمل على إيجاد تعاون متواصل بين القسم والأقسام الأخرى" جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.36)، وبانحراف معياري بلغ (0.819)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (47%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
- أما الفقرة رقم (2) التي نصها "أخول جزء من صلاحياتي لبعض الأساتذة بالقسم"، جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.33)، وبانحراف معياري بلغ (0.963)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (47%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
- أما الفقرة رقم (3) التي نصها "أفوض سلطات كافية للمرؤوسين لإتجاز مهامهم"، جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.26)، وبانحراف معياري بلغ (0.976)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (45%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
- أما الفقرة رقم (10) التي نصها "اعتمد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم"، جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الأهمية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.24)، وبانحراف معياري بلغ (0.926)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (45%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
- أما الفقرة رقم (12) التي نصها "يشارك جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط القسم"، جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير

موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.903)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (44%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

مما سبق تبين "بأن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التمكين الإداري، تُعد درجة متوسطة"، وتعزو الباحثة ذلك إلى مقاومة التغيير من قبل البعض وضعف الاستعداد المؤسسي لدعم عمليات التغيير.

- تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: (يونس صالح، 2019)، (زينب قاضي، 2017).
- ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: (فهد النعيمش، 2022)، (فهد الشمري 2020).

5- إجابة التساؤل الخامس:

- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاستعداد للتغيير؟

للإجابة على هذا التساؤل تم قياس درجة الأداء الإداري وفق الاستعداد للتغيير من خلال (12) فقرة، والجدول الآتي يبين التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسب الموافقة والأهمية النسبية للبعد، والاتجاه السائد حوله لدى مفردات المجتمع.

الجدول رقم (22) نتائج وصف بُعد الاستعداد للتغيير لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس

ت	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة									
		موافق بدرجة عالية جدًا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية	الاتجاه السائد	
1	أعمل على نشر ثقافة التغيير من منطلق أن التغيير لأجل الإصلاح.	16	99	28	22	15	3.49	0.113	70%	2	موافق بدرجة عالية
2	أعمل لاستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	2	6	41	96	35	2.13	0.800	43%	9	موافق بدرجة ضعيفة
3	لدي الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية للقسم.	10	123	14	24	9	3.69	0.562	74%	1	موافق بدرجة عالية
4	لدي القدرة على إقناع الآخرين لتبني فكرة التغيير.	14	110	21	18	17	3.44	0.877	69%	3	موافق بدرجة عالية

إجابات مجتمع الدراسة										الفقرة	ت
الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	موافق بدرجة ضعيفة جدًا	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدًا		
موافق بدرجة ضعيفة	8	%44	0.742	2.22	35	93	42	7	3	أوفر المعلومات الكافية لتحقيق عملية التغيير.	5
موافق بدرجة ضعيفة	11	%41	1.100	2.06	27	71	8	51	23	أوفر المناخ المناسب والإمكانات اللازمة لتطبيق ما هو جديد.	6
موافق بدرجة ضعيفة جدًا	12	%26	1.985	1.28	31	103	16	27	3	أحرص على إعادة بناء العمل الإداري للقسم وفقًا لمقتضيات حاجة القسم للتغيير.	7
موافق بدرجة ضعيفة	10	%42	0.644	2.08	37	104	39	--	--	استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة لتحقيق التغيير المطلوب.	8
موافق بدرجة متوسطة	5	%55	1.101	2.79	5	90	10	58	19	يشارك الأساتذة في مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى القسم.	9
موافق بدرجة ضعيفة	7	%46	0.929	2.28	29	97	33	12	9	أعمل على استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير.	10
موافق بدرجة متوسطة	4	%62	1.102	3.11	25	31	12	101	11	أعمل على تنمية التفكير العلمي والتجديد داخل القسم.	11
موافق بدرجة ضعيفة	6	%51	1.208	2.56	29	75	16	47	13	أعمل على تحديد التغيير في ضوء قدرة القسم على إحدائه.	12
ضعيف		%52	1.023	2.59	الوسط الحسابي الكلي						

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (22) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لأراء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول فقرات بُعد الاستعداد للتغيير، بلغ (2.59) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي، وانحراف معياري (1.023)، وبنسبة مئوية وصلت إلى (52%)، وهو ما يحدد الاتجاه العام لأراء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة نحو عدم الموافقة على واقع مضمون هذا البُعد، حيث لوحظ إن:

- الفقرة رقم (3) التي نصها "لدي الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية للقسم" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة

- موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.69)، وبانحراف معياري بلغ (0.562)، وينسبه موافقة وصلت إلى (74%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- جاءت الفقرة رقم (1) التي نصها "أعمل على نشر ثقافة التغيير من منطلق أن التغيير لأجل الإصلاح" في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.49)، وبانحراف معياري بلغ (0.113)، وينسبه موافقة وصلت إلى (70%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
 - الفقرة رقم (4) التي نصها "لدي القدرة على إقناع الآخرين لتبني فكرة التغيير"، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.44)، وبانحراف معياري بلغ (0.877) وينسبه موافقة بلغت (69%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
 - الفقرة رقم (11) التي نصها "أعمل على تنمية التفكير العلمي والتجديد داخل القسم"، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.11)، وبانحراف معياري بلغ (1.102) وينسبه موافقة وصلت إلى (62%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
 - الفقرة رقم (9) التي نصها "يشارك الأساتذة في مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى القسم"، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.79)، وبانحراف معياري بلغ (1.101)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (55%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
 - الفقرة رقم (12) التي نصها "أعمل على تحديد التغيير في ضوء قدرة القسم على إحدائه"، جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية، كونها أقل الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.56)، وبانحراف معياري بلغ (1.208)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (51%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.
 - الفقرة رقم (10) التي نصها "أعمل على استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير" جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.28)، وبانحراف معياري بلغ (0.929)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (46%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• الفقرة رقم (5) التي نصها "أوفر المعلومات الكافية لتحقيق عملية التغيير"، جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.22)، وبانحراف معياري بلغ (0.742) وبنسبه موافقة لم تتجاوز (44%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• الفقرة رقم (2) التي نصها "أعمل لاستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة" جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الأهمية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.13)، وبانحراف معياري بلغ (0.800)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (43%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• الفقرة رقم (8) التي نصها "استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة لتحقيق التغيير المطلوب"، جاءت في العاشرة من حيث درجة الأهمية، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.08)، وبانحراف معياري بلغ (0.644) وبنسبه موافقة لم تتجاوز (42%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• الفقرة رقم (6) التي نصها "أوفر المناخ المناسب والإمكانات اللازمة لتطبيق ما هو جديد"، جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الأهمية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.06)، وبانحراف معياري بلغ (1.100)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (41%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• أما الفقرة رقم (7) التي نصها "أحرص على إعادة بناء العمل الإداري للقسم وفقاً لمقتضيات حاجة القسم للتغيير"، جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (1.28)، وبانحراف معياري بلغ (1.985)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (26%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة جداً.

ومما سبق تبين " بأن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاستعداد للتغيير، تُعد درجة متوسطة"، وتعزو الباحثة ذلك إلى مقاومة التغيير من قبل البعض، وضعف الاستعداد المؤسسي لدعم عمليات التغيير الإداري.

- تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة: (رجاء بن زقلام ورجب حكومة، 2018).

- ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة: (زينب قاضي، 2017).

6- إجابة التساؤل السادس:

- ما درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الحوكمة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم قياس درجة الأداء الإداري وفق الحوكمة من خلال (12) فقرة والجدول الآتي يبين التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري المرجح، ونسب الموافق والأهمية النسبية للبعد، والاتجاه السائد حوله لدى مفردات المجتمع.

الجدول رقم (23) نتائج وصف بُعد ممارسة الحوكمة لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس

ت	الفقرة	إجابات مجتمع الدراسة									
		موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوس طة	موافق بدرجة ضعيفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	نسبة الموافقة	الأهمية النسبية	الاتجاه السائد	
1	أشرف على فعالية ممارسة حوكمة القسم وإجراء التغيير إذا لزم الأمر.	24	14	18	78	46	1.25	1.152	31%	12	موافق بدرجة ضعيفة جدا
2	أخذ القرارات بكل شفافية ووضوح وموضوعية.	26	91	3	53	7	3.40	1.112	68%	4	موافق بدرجة عالية
3	أقوم بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل القسم.	10	12	36	91	31	1.96	0.984	39%	10	موافق بدرجة ضعيفة
4	أفصح عن خطط القسم لتطوير وتحسين الأداء.	13	111	--	41	15	3.39	0.867	68%	5	موافق بدرجة متوسطة
5	ألتزم باللوائح والقوانين والأنظمة الصادرة عن الإدارة العليا للجامعة.	12	103	11	39	15	3.71	1.211	74%	1	موافق بدرجة عالية
6	أسمح بمشاركة جميع الأطراف في سياسة القسم وقراراته.	13	104	2	30	31	3.21	1.298	64%	6	موافق بدرجة متوسطة
7	أعمل على تطبيق متطلبات الحوكمة كأساس رئيس لتطوير الأداء.	18	36	2	26	98	1.68	1.215	33%	11	موافق بدرجة ضعيفة جدا
8	أتعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية.	28	105	2	34	11	3.47	1.142	69%	2	موافق بدرجة عالية
9	أطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.	11	43	24	60	42	2.00	1.101	40%	9	موافق بدرجة ضعيفة

إجابات مجتمع الدراسة										الفقرة	ت
الاتجاه السائد	الأهمية النسبية	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	موافق بدرجة ضعيفة جدًا	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدًا	موافق بدرجة عالية جدًا		
موافق بدرجة عالية	3	%68	1.147	3.41	19	24	15	107	15	أسعى إلى الارتقاء بسمعة القسم.	10
موافق بدرجة متوسطة	8	%52	1.130	2.61	12	68	--	86	14	أسعى لكشف أماكن الضعف والخلل داخل القسم في الوقت المناسب وأقوم بمعالجته.	11
موافق بدرجة متوسطة	7	%53	1.096	2.64	23	38	56	43	20	أوفر أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة العالية.	12
ضعيف		%52	0.803	2.56	الوسط الحسابي الكلي						

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (23) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لأراء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول فقرات بُعد ممارسة الحوكمة، بلغ (2.56) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي، وانحراف معياري (0.803)، وبنسبة موافقة وصلت إلى (52%)، وهو ما يحدد الاتجاه العام لأراء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة نحو عدم الموافقة على واقع مضمون هذا البُعد، حيث لوحظ إن:

- الفقرة رقم (5) التي نصها "ألتزم باللوائح والقوانين والأنظمة الصادرة عن الإدارة العليا للجامعة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات الباحثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.71)، وانحراف معياري بلغ (1.211)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (74%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- الفقرة رقم (8) التي نصها "أتعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات الباحثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.47)، وانحراف معياري بلغ (1.142)، وبنسبه مئوية وصلت إلى (69%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- الفقرة رقم (10) التي نصها "أسعى إلى الارتقاء بسمعة القسم"، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات الباحثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.41)، وانحراف معياري بلغ (1.147)، وبنسبه موافقة وصلت إلى (68%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.

- الفقرة رقم (2) التي نصها "أخذ القرارات بكل شفافية ووضوح وموضوعية"، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.40)، وبانحراف معياري بلغ (1.112) وينسبه موافقة وصلت إلى (68%)، وهي نسبة موافقة بدرجة عالية.
- الفقرة رقم (4) التي نصها "أفصح عن خطط القسم لتطوير وتحسين الأداء"، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.39)، وبانحراف معياري بلغ (0.867) وينسبه موافقة وصلت إلى (68%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- الفقرة رقم (6) التي نصها "أسمح بمشاركة جميع الأطراف في سياسة القسم وقراراته"، جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (3.21)، وبانحراف معياري بلغ (1.298)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (64%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- الفقرة رقم (12) التي نصها "أوفر أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة العالية"، جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.64)، وبانحراف معياري بلغ (1.096)، وينسبه موافقة وصلت إلى (53%) فقط، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- الفقرة رقم (11) التي نصها "أسعى لكشف أماكن الضعف والخلل داخل القسم في الوقت المناسب وأقوم بمعالجته"، جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة محايد بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.61) وبانحراف معياري بلغ (1.130)، وينسبه موافقة وصلت إلى (52%)، وهي نسبة موافقة بدرجة متوسطة.
- الفقرة رقم (9) التي نصها "أطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز"، جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من أقل الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (2.00)، وبانحراف معياري بلغ (1.101)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (40%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة.

• الفقرة رقم (3) التي نصها "أقوم بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل القسم"، جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها من الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (1.96)، وبانحراف معياري بلغ (0.984)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (39%)، وهي نسبة موافقة منخفضة.

• الفقرة رقم (7) التي نصها "أعمل على تطبيق متطلبات الحوكمة كأساس رئيس لتطوير الأداء" جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الأهمية، كونها من أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بشدة بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (1.68) وبانحراف معياري بلغ (1.215)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (33%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة جدا.

• الفقرة رقم (1) التي نصها "أشرف على فعالية ممارسة حوكمة القسم وإجراء التغيير إذا لزم الأمر"، جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونها أكثر الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق بشدة بين استجابات المبحوثين، إذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (1.25)، وبانحراف معياري بلغ (1.152)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (31%)، وهي نسبة موافقة بدرجة ضعيفة جدا.

ومما سبق تبين "بأن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الحوكمة، تُعد درجة ضعيفة"، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الالتزام بمبادئ الحوكمة، ونقص الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية.

- تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة: (رندا زيدان، 2020).

- ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة: (Madler. Mille & Modica, 2010).

وبناءً على نتائج تحليل وعرض وتفسير واقع أبعاد العمليات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس، وهي؛ (بُعد التخطيط الاستراتيجي، وبُعد تكنولوجيا المعلومات، وبُعد الاتصال الإداري، وبُعد التمكين الإداري، وبُعد الاستعداد للتغيير، وبُعد الحوكمة)، يُمكن للباحثة تلخيص واقع أبعاد العمليات الإدارية من قبل مفردات مجتمع الدراسة، على النحو الآتي:

الجدول رقم (24) نتائج تحليل وعرض وتفسير واقع الأداء الإداري

مجتمع الدراسة					العبارة
واقع المتغير	الأهمية النسبية	قوة الإجابة %	الانحراف المعياري المرجح	الوسط الحسابي	
متوسط	1	%66	0.871	3.28	بُعد التخطيط الاستراتيجي
ضعيف	5	%52	1.109	2.58	بُعد تكنولوجيا المعلومات
متوسط	3	%55	1.152	2.73	بُعد الاتصال الإداري
متوسط	2	%57	0.901	2.83	بُعد التمكين الإداري
ضعيف	4	%52	1.023	2.59	بُعد الاستعداد للتغيير
ضعيف	6	%51	0.803	2.56	بُعد الحوكمة
متوسط	%55		0.351	2.76	الوسط الحسابي الكلي

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (24) إلى أن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس، يُعد متوسطاً، وهو بحاجة للمزيد من التحسين والتطوير كما لوحظ ما يلي:

• إن بُعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي، أحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية النسبية، كونه أكثر بُعد من أبعاد العمليات الإدارية الذي كان مستواه متوسطاً، إذ بلغت قيمة وسطه الحسابي (3.28)، وانحراف معياري بلغ (0.871)، وينسبه موافقة وصلت إلى (66%)، وهي نسبة موافقة متوسطة.

• أما بُعد التمكين الإداري، فأحتل المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية النسبية، كونه من أكثر أبعاد العمليات الإدارية الذي كان مستواه متوسطاً، إذ بلغت قيمة وسطه الحسابي (2.83) وانحراف معياري بلغ (0.901)، وينسبه موافقة وصلت إلى (57%)، وهي نسبة موافقة متوسطة.

• أما بُعد الاتصال الإداري، فأحتل المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية، كونه من أبعاد العمليات الإدارية الذي كان مستواه متوسطاً، إذ بلغت قيمة وسطه الحسابي (2.73)، وانحراف معياري بلغ (1.152)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (55%)، وهي نسبة موافقة متوسطة.

• أما بُعد الاستعداد للتغيير، فأحتل المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية، كونه من أبعاد العمليات الإدارية الذي كان مستواه ضعيفاً، إذ بلغت قيمة وسطه الحسابي (2.59)، وانحراف معياري بلغ (1.023)، وينسبه موافقة لم تتجاوز (52%)، وهي نسبة موافقة منخفضة.

• أما بُعد استخدام تكنولوجيا المعلومات، فأحتل المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية النسبية كونه من أكثر أبعاد العمليات الإدارية الذي كان مستواه ضعيفاً، إذ بلغت قيمة وسطه الحسابي (2.58)، وبانحراف معياري بلغ (1.109)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (52%)، وهي نسبة موافقة منخفضة.

• أما بُعد ممارسة الحوكمة، فأحتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية النسبية، كونه أكثر أبعاد العمليات الإدارية الذي كان مستواه ضعيفاً، إذ بلغت قيمة وسطه الحسابي (2.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.803)، وبنسبه موافقة لم تتجاوز (51%)، وهي نسبة موافقة منخفضة.

وبهذا تستنتج الباحثة، "بأن درجة ممارسة أبعاد العمليات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس في العموم، تُعد متوسطة"، وتغزو الباحثة ذلك إلى عدم تطور مستوى الممارسة لأبعاد العمليات الإدارية بصورة أفضل إلى ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية، هذا فضلاً على ضعف استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير، وضعف تطبيق وممارسة الحوكمة.

7- إجابة التساؤل السابع:

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أبعاد العمليات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، وسنوات الخبرة).

بالنظر إلى نتائج وصف متغيرات الدراسة المشار إليها سابقاً، وللتحقق من مدى وجود فروق في استجابات المبحوثين حول واقع درجة ممارسة أبعاد العمليات الإدارية؛ (بُعد التخطيط الاستراتيجي وُبعد تكنولوجيا المعلومات، وُبعد الاتصال الإداري، وُبعد التمكين الإداري، وُبعد الاستعداد للتغيير وُبعد الحوكمة) تُعزى للخصائص الشخصية؛ (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، تم الآتي:

1. اختبار فرضية الفروق في درجة ممارسة أبعاد العمليات الإدارية على أساس المؤهل العلمي:

• اختبار فرضية الفروق في ممارسة التخطيط الاستراتيجي على أساس المؤهل العلمي:
الفرضية الأولى:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين

حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة تصنيف العينة الكلية لرؤساء الأقسام في عينتين جزئيتين على حسب المؤهل العلمي (دكتوراة، وماجستير)، وبالنظر إلى خصائص البيانات المشار إليها سابقاً، تم تطبيق اختبار (t) لعينتين مستقلتين: وهو اختبار معلمي يستخدم لفحص فرضية إحصائية متعلقة بمساواة متغير ما لعينتين مستقلتين، على النحو الآتي:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \text{ :الفرضية الصفرية:}$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \text{ :الفرضية البديلة:}$$

حيث إن:

$$\mu_1 = \text{متوسط فئة الماجستير.}$$

$$\mu_2 = \text{متوسط فئة الدكتوراة.}$$

وبهذا، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

الفرضية البديلة (H1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

الجدول رقم (25) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من رؤساء الأقسام تعزى المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية.	ماجستير	76	3.86	0.493	8.353	0.284
	دكتوراة	104	3.79	0.634		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (25) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ

(8.353)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.284)، وهو أكبر من

مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وأيضاً بالنظر إلى قيم متوسطي

الحساب للفئتين: (فئة الماجستير = 3.86)، و(فئة الدكتوراة = 3.79) وهما يقعان في خانة موافق

بدرجة مرتفعة، أي ممارسة مرتفعة، عليه تم رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية التي

نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس تُعزى للمؤهل العلمي".

• اختبار فرضية الفروق في استخدام تكنولوجيا المعلومات على أساس المؤهل العلمي:

الفرضية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

الفرضية البديلة (H_1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

الجدول رقم (26) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من رؤساء الأقسام تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية.	ماجستير	76	2.81	0.843	4.940	0.000
	دكتوراة	104	2.22	0.688		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (26) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (4.940)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.000)، وهو أصغر من مستوى

المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وأيضاً بالنظر إلى قيم متوسطي الحساب للفئتين: (فئة الماجستير = 2.81)، وتقع في خانة موافق بدرجة متوسطة، و(فئة الدكتوراة = 2.22) وتقع في خانة موافق بدرجة ضعيفة، أي ممارسة ضعيفة، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي نصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس تُعزى للمؤهل العلمي"، حيث حملة الماجستير هم من يستخدم التكنولوجيا أكثر من حملة الدكتوراة، وتعزوا الباحثة ذلك إلى سن حملة الماجستير، وهم من فئة الشباب المعاصرين للتكنولوجيا مقارنة بحملة الدكتوراة وهم في الغالب من كبار السن.

• اختبار فرضية الفروق في درجة القيام بعمليات الاتصال الإداري على أساس المؤهل العلمي:

الفرضية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات الاتصال الإداري تُعزى للمؤهل العلمي".

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة تصنيف العينة الكلية لرؤساء الأقسام في عينتين جزئيتين على حسب المؤهل العلمي (دكتوراة، وماجستير)، وبهذا، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات الاتصال الإداري تُعزى للمؤهل العلمي".

الفرضية البديلة (H_1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات الاتصال الإداري تُعزى للمؤهل العلمي".

الجدول رقم (27) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة قيام رؤساء الأقسام بعمليات الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات الاتصال الإداري.	ماجستير	76	2.60	0.629	-0.089	0.929
	دكتوراة	104	2.61	0.491		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (27) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (-0.089)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.929)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وأيضاً بالنظر إلى قيم متوسطي الحساب للفئتين: (فئة الماجستير = 2.60)، و (فئة الدكتوراة = 2.61) وهما يقعان في نفس الخانة موافق بدرجة متوسطة، أي ممارسة متوسطة، عليه تم رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات الاتصال الإداري تعزى للمؤهل العلمي".

• اختبار فرضية الفروق في درجة القيام بعمليات التمكين الإداري على أساس

المؤهل العلمي:

الفرضية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي".

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على

النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي".

الفرضية البديلة (H1):

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات التمكين الإداري تُعزى للمؤهل العلمي".

الجدول رقم (28) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة قيام رؤساء الأقسام بعمليات التمكين الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات التمكين الإداري.	ماجستير	76	2.19	0.808	1.424	0.015
	دكتوراة	104	2.63	0.625		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (28) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (1.424)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.015)، وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وأيضاً بالنظر إلى قيم متوسطي الحساب للفئتين: (فئة الماجستير = 2.19)، وتقع في خانة غير موافق، و(فئة الدكتوراة = 2.63)، وتقع في خانة موافق بدرجة متوسطة، أي درجة ممارسة متوسطة، عليه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي نصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس بعمليات التمكين الإداري تُعزى للمؤهل العلمي"، إذ تبين إن حملة شهادات الدكتوراة هم أكثر ممارسة للتمكين الإداري مقارنة ب حملة الماجستير، وتعزو الباحثة ذلك إلى خبرات ومهارات حملة شهادات الدكتوراة.

• اختبار فرضية الفروق في درجة الاستعداد للتغيير على أساس المؤهل العلمي:

الفرضية الخامسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس للتغيير تُعزى للمؤهل العلمي".

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على

النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس للتغيير تُعزى للمؤهل العلمي".

الفرضية البديلة (H1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس للتغيير تُعزى للمؤهل العلمي".

الجدول رقم (29) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير.	ماجستير	76	2.66	0.686	1.286	0.037
	دكتوراة	104	2.04	0.615		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (29) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (1.286)، وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.037)، وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وأيضاً بالنظر إلى قيم متوسطي الحساب للفئتين: (فئة الماجستير = 2.66) و(فئة الدكتوراة = 2.04)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي نصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس للتغيير تُعزى للمؤهل العلمي"، حيث تبين إن حملة الماجستير هم أكثر استعداداً، وتهيئة للتغيير مقارنة بحملة الدكتوراة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن حملة الماجستير معاصرين للتغيير.

• اختبار فرضية الفروق في ممارسة الحوكمة على أساس المؤهل العلمي:

الفرضية السادسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على

النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

الفرضية البديلة (H1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

الجدول رقم (30) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة الحوكمة من رؤساء الأقسام تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية.	ماجستير	76	3.25	0.523	1.871	0.065
	دكتوراة	104	3.26	0.636		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (30) إلى أن قيمة (t)

المحسوبة تبلغ (1.871)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ

(0.065)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة

الحالية، وأيضاً بالنظر إلى قيم متوسطي الحساب للفئتين: (فئة الماجستير = 3.25)

و(فئة الدكتوراة = 3.26)، حيث يقع الأول في خانة موافق بدرجة متوسطة، أي درجة

ممارسة متوسطة، بينما يقع الثاني على التوالي في خانة موافق بدرجة متوسطة، أي

درجة ممارسة متوسطة، وهو ما يعني إن فئة رؤساء الأقسام من حملة الماجستير

يمارسون الحوكمة بنفس مستوى فئة رؤساء الأقسام من حملة الدكتوراة، عليه تم رفض

الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة

ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للمؤهل العلمي".

2. اختبار فرضية الفروق في درجة ممارسة أبعاد العمليات الإدارية على

أساس التخصص العلمي:

- اختبار فرضية الفروق في ممارسة التخطيط الاستراتيجي على أساس التخصص

العلمي:

الفرضية الأولى:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على

النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

الفرضية البديلة (H_1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

الجدول رقم (31) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي

المتغير	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي...	علوم إنسانية	75	3.27	0.612	6.060	0.053
	علوم تطبيقية	105	3.20	0.630		

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (31) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ

(6.060)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.053)، وهو أكبر من

مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي

للفئتين: (فئة العلوم الإنسانية = 3.27)، و(فئة العلوم التطبيقية = 3.20)، حيث يقعا في خانة

موافق بدرجة متوسطة، أي درجة ممارسة متوسطة، وهو ما يعني إن فئة رؤساء الأقسام من تخصص العلوم الإنسانية، وكذلك من تخصص العلوم التطبيقية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل متوسط لا أكثر، عليه تم رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

• اختبار فرضية الفروق في درجة استخدام التكنولوجيا على أساس التخصص العلمي:

الفرضية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استخدام التكنولوجيا من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استخدام التكنولوجيا من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

الفرضية البديلة (H_1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استخدام التكنولوجيا من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

الجدول رقم (32) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة استخدام التكنولوجيا من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي

المتغير	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة استخدام التكنولوجيا من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي...	علوم إنسانية	75	2.22	0.685	5.079	0.000
	علوم تطبيقية	105	2.82	0.842		

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (32) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (5.079)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي للفئتين: (فئة العلوم الإنسانية = 2.22)، و (فئة العلوم التطبيقية = 2.82)، حيث يقع الأول في خانة موافق بدرجة ضعيفة، أي درجة ممارسة ضعيفة، بينما يقع المتوسط الحسابي لفئة العلوم التطبيقية في خانة "محايد" (ممارسة متوسطة)، وهو ما يعني إن فئة رؤساء الأقسام من تخصص العلوم الإنسانية يستخدمون التكنولوجيا بشكل أقل من نظرائهم من فئة رؤساء الأقسام من تخصص العلوم التطبيقية عليه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي نصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة استخدام التكنولوجيا من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي". تعزو الباحثة ذلك إلى الاعتماد بشكل أكبر على تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ العمليات الإدارية والاتصالات والأنظمة، بينما تركز العلوم الإنسانية على الجوانب النظرية والتنظيمية التي قد لا تتطلب نفس الدرجة من الاعتماد على التكنولوجيا.

• اختبار فرضية الفروق في درجة ممارسة الاتصال الإداري على أساس التخصص

العلمي:

الفرضية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الاتصال الإداري من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على

النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الاتصال الإداري من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

الفرضية البديلة (H1):

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الاتصال الإداري من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي."

الجدول رقم (33) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة الاتصال الإداري من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي

المتغير	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة ممارسة الاتصال الإداري من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي...	علوم إنسانية	75	2.60	0.651	0.038	0.970
	علوم تطبيقية	105	2.61	0.471		

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (33) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (0.038) غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.970)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي للفئتين: (فئة العلوم الإنسانية = 2.60) و (فئة العلوم التطبيقية = 2.61)، حيث يقع الأول، والثاني في خانة موافق بدرجة متوسطة، أي درجة ممارسة متوسطة، وهو ما يعني إن فئة رؤساء الأقسام سواء من تخصص العلوم الإنسانية أو العلوم التطبيقية يمارسون الاتصال الإداري بشكل متوسط عليه تم رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الاتصال الإداري من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي."

• اختبار فرضية الفروق في درجة ممارسة التمكين الإداري على أساس التخصص العلمي:

الفرضية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمكين الإداري من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي."

ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمكين الإداري من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

الفرضية البديلة (H1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمكين الإداري من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

الجدول رقم (34) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة التمكين الإداري من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي

المتغير	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة ممارسة التمكين الإداري من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي.	علوم إنسانية	75	2.21	0.784	1.198	0.233
	علوم تطبيقية	105	2.35	0.746		

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (34) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (1.198) غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.233)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي للفئتين: (فئة العلوم الإنسانية = 2.21) و(فئة العلوم التطبيقية = 2.35)، حيث يقع الأول، والثاني في خانة موافق بدرجة ضعيفة، أي درجة ممارسة ضعيفة، وهو ما يعني إن فئة رؤساء الأقسام سواء من تخصص العلوم الإنسانية أو العلوم التطبيقية يمارسون التمكين الإداري بشكل ضعيف عليه تم رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمكين الإداري من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".

- اختبار فرضية الفروق في درجة الاستعداد للتغيير على أساس التخصص العلمي:
الفرضية الخامسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة الاستعداد للتغيير من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".
ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة الاستعداد للتغيير من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".
الفرضية البديلة (H1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة الاستعداد للتغيير من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".
الجدول رقم (35) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة الاستعداد للتغيير من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي

المتغير	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة الاستعداد للتغيير من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي...	علوم إنسانية	75	2.08	0.595	0.423	0.031
	علوم تطبيقية	105	2.64	0.608		

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (35) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (0.423) دالة إحصائية عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.031) وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي للفئتين: (فئة العلوم الإنسانية = 2.08)، و (فئة العلوم التطبيقية = 2.64)، حيث يقع الأول في خانة موافق بدرجة ضعيفة، أي درجة ممارسة ضعيفة، بينما يقع المتوسط الحسابي لفئة العلوم التطبيقية في خانة "موافق بدرجة متوسطة" (أي درجة ممارسة متوسطة)، وهو ما يعني إن فئة رؤساء الأقسام من تخصص العلوم التطبيقية يمارسون الحوكمة بشكل أكبر من نظرائهم من فئة رؤساء الأقسام من تخصص العلوم الإنسانية، عليه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي نصها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة الاستعداد للتغيير من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي". تعزو الباحثة ذلك إلى الطبيعة الديناميكية لهذه التخصصات واحتياجها المستمر لتحديث الأساليب والأنظمة مما يعزز رغبتهم في تبني التغيير بشكل أسرع.

• اختبار فرضية الفروق في ممارسة الحوكمة على أساس التخصص العلمي:
الفرضية السادسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".
ولاختبار صحة الفرضية من عدمه، تم إعادة صياغتها في صورة فرضيات إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".
الفرضية البديلة (H_1):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي".
الجدول رقم (36) نتائج اختبار (t) للفروق في درجة ممارسة الحوكمة من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي

المتغير	التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
درجة ممارسة الحوكمة من رؤساء الأقسام تعزى للتخصص العلمي...	علوم إنسانية	75	3.25	0.643	3.112	0.002
	علوم تطبيقية	105	3.53	0.503		

المصدر: إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (36) إلى أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (3.112)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد البالغ (0.002)، وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالنظر إلى قيم المتوسط الحسابي للفئتين:

فئة العلوم الإنسانية = 3.25)، و (فئة العلوم التطبيقية = 3.53)، حيث يقع الأول في خانة موافق بدرجة متوسطة، أي درجة ممارسة متوسطة، بينما يقع المتوسط الحسابي لفئة العلوم التطبيقية في خانة "موافق" (ممارسة قوية)، وهو ما يعني إن فئة رؤساء الأقسام من تخصص العلوم التطبيقية يمارسون الحوكمة بشكل أقوى من نظرائهم من فئة رؤساء الأقسام من تخصص العلوم الإنسانية عليه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي نصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى للتخصص العلمي". تعزو الباحثة ذلك إلى اعتماد العلوم التطبيقية على التجارب الخاضعة على الرقابة والملاحظة الدقيقة والإدارة الرشيدة.

3. اختبار فرضية الفروق في درجة ممارسة أبعاد العمليات الإدارية على أساس متغير سنوات الخبرة:

• اختبار فرضية الفروق في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي على أساس متغير سنوات الخبرة:

الفرضية الأولى:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة". إذ تم إعادة تصنيف العينة الكلية لرؤساء الأقسام إلى أربع عينات جزئية على حسب سنوات الخبرة، وهي؛ (أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ومن 15 سنة فأكثر)، وتبعاً لذلك تم إعادة صياغة الفرضية في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة.

الفرضية البديلة (H_1):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة.

والجدول الآتي يبين نتائج التحليل:

الجدول رقم (37) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تُعزى لسنوات الخبرة.

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.132	1.898	1.066	3	3.198	بين المجموعات
		0.562	176	98.877	داخل المجموعات
			179	102.075	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (37) إلى أن قيمة التباين بين المجموعات بلغ (3.198) ضمن درجات حرية (df=3)، كما بلغت قيمة (f) (1.898) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد (Sig=0.132)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة".

- اختبار فرضية الفروق في استخدام تكنولوجيا المعلومات على أساس متغير سنوات الخبرة:

الفرضية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة".

إذ تم إعادة صياغة الفرضية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة.

الفرضية البديلة (H1):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة.

والجدول الآتي يبين نتائج التحليل:

الجدول رقم (38) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات تُعزى لسنوات الخبرة.

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.043	0.356	0.342	3	1.025	بين المجموعات
		0.952	176	167.588	داخل المجموعات
			179	168.613	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (38) إلى أن قيمة التباين بين المجموعات بلغ (1.025) ضمن درجات حرية (df=3)، كما بلغت قيمة (f) (0.356) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد (Sig=0.043)، وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي نصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة".

وللتحقق من مصدر الفروق بين الفئات العمرية المسؤولة عن فروق استخدام التكنولوجيا، تم تطبيق اختبار شافيه للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (39) نتائج اختبار شافيه حول متوسطات المجموعات ضمن المقارنة البعدية

Subset for alpha = 0.05	Subset for alpha = 0.05	حجم الفئة العمرية	سنوات الخبرة
2	1		
	2.23	31	من 10 إلى أقل من 15 سنة
	2.45	127	من 5 سنوات إلى أقل من 10
	2.51	5	15 سنة فأكثر
3.01		17	أقل من 5 سنوات
0.584	0.097		مستوى الدلالة (Sig)

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (39) إلى أن متوسط استخدام تكنولوجيا المعلومات وفقاً للفئات العمرية للمستخدمين بلغ (من 15 سنة فأكثر = 2.51، والفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 = 2.45، ومن 10 إلى أقل من 15 سنة = 2.23)، وهذه الفئات جاء متوسط استخدامها في الخانة نفسها بينما الفئة العمرية (أقل من 5 سنوات = 3.01)، وهي أكبر استخدام

وهي المسؤولة عن الفروق بين الفئات العمرية لمفردات مجتمع الدراسة، وهو ما يبرهن على أن فئة الشباب المعاصرين للتكنولوجيا هم الأكثر استخدامًا.

• اختبار فرضية الفروق في القيام بعمليات الاتصال الإداري على أساس متغير سنوات الخبرة:

الفرضية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بعمليات الاتصال الإداري تُعزى لسنوات الخبرة".

إذ تم إعادة صياغة الفرضية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بعمليات الاتصال الإداري تُعزى لسنوات الخبرة.

الفرضية البديلة (H1):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بعمليات الاتصال الإداري تُعزى لسنوات الخبرة.

والجدول الآتي يبين نتائج التحليل:

الجدول رقم (40) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة قيام رؤساء الأقسام بعمليات الاتصال الإداري تُعزى لسنوات الخبرة.

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.091	3.423	1.003	3	3.008	بين المجموعات
		0.293	176	51.554	داخل المجموعات
			179	54.562	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (4) إلى أن قيمة التباين بين المجموعات بلغ (3.008) ضمن درجات حرية (df=3)، كما بلغت قيمة (f) (3.423) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد (Sig=0.091)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بعمليات الاتصال الإداري تُعزى لسنوات الخبرة".

- اختبار فرضية الفروق في القيام بعمليات التمكين الإداري على أساس متغير سنوات الخبرة:
الفرضية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بعمليات التمكين الإداري تُعزى لسنوات الخبرة".

إذ تم إعادة صياغة الفرضية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بعمليات التمكين الإداري تُعزى لسنوات الخبرة.

الفرضية البديلة (H_1):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بعمليات التمكين الإداري تُعزى لسنوات الخبرة.

والجدول الآتي يبين نتائج التحليل:

الجدول رقم (41) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة قيام رؤساء الأقسام بعمليات التمكين الإداري تُعزى لسنوات الخبرة.

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.038	2.862	1.620	3	4.859	بين المجموعات
		0.566	176	99.606	داخل المجموعات
			179	104.465	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (41) إلى أن قيمة التباين بين المجموعات بلغ (4.859) ضمن درجات حرية (df=3)، كما بلغت قيمة (f) (2.862) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية المشاهد (Sig=0.038)، وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي نصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول مستوى أو درجة قيام رؤساء الأقسام العلمية بعمليات التمكين الإداري تُعزى لسنوات الخبرة".

وللتحقق من مصدر الفروق بين الفئات العمرية المسؤولة عن فروق في ممارسة التمكين الإداري، تم تطبيق اختبار شافيه للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (42) نتائج اختبار شافيه حول متوسطات المجموعات ضمن المقارنة البعدية

Subset for alpha = 0.05 2	Subset for alpha = 0.05 1	حجم الفئة العمرية	سنوات الخبرة
	2.01	17	أقل من 5 سنوات
	2.05	127	من 5 سنوات إلى أقل من 10
2.87		31	من 10 إلى أقل من 15 سنة
2.80		5	15 سنة فأكثر
0.104	0.603		مستوى الدلالة (Sig)

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (42) إلى أن متوسط ممارسة التمكين الإداري من قبل الفئات العمرية للممارسين (رؤساء الأقسام) بلغ (من 15 سنة فأكثر = 2.80، والفئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 = 2.87، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات = 2.05، والفئة العمرية (أقل من 5 سنوات = 2.01)، وهو ما يبرهن على أن التقدم في السن ترتبط بممارسة التمكين بشكل أكبر.

• اختبار فرضية الفروق في درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير على أساس متغير سنوات الخبرة:

الفرضية الخامسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير تُعزى لسنوات الخبرة".

إذ تم إعادة صياغة الفرضية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H_0):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير تُعزى لسنوات الخبرة.

الفرضية البديلة (H_1):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير تُعزى لسنوات الخبرة.

والجدول الآتي يبين نتائج التحليل:

الجدول رقم (43) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير تُعزى لسنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	0.472	3	0.157	0.431	0.731
داخل المجموعات	64.319	176	0.365		
المجموع	64.792	179			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (43) إلى أن قيمة التباين بين المجموعات بلغ (0.472) ضمن درجات حرية (df=3)، كما بلغت قيمة (f) (0.431) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد (Sig=0.083)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة استعداد رؤساء الأقسام العلمية للتغيير تُعزى لسنوات الخبرة".

• اختبار فرضية الفروق في درجة ممارسة الحوكمة على أساس متغير سنوات الخبرة:

الفرضية السادسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة".

إذ تم إعادة صياغة الفرضية في صورة إحصائية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة.

الفرضية البديلة (H1):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة.

والجدول الآتي يبين نتائج التحليل:

الجدول رقم (44) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق حول درجة ممارسة الحوكمة تُعزى لسنوات الخبرة.

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.302	1.224	0.444	3	1.332	بين المجموعات
		0.363	176	63.858	داخل المجموعات
			179	65.191	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (44) إلى أن قيمة التباين بين المجموعات بلغ (1.332) ضمن درجات حرية (df=3)، كما بلغت قيمة (f) (1.224) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية المشاهد (Sig=0.302)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) في نموذج الدراسة الحالية، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الحوكمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لسنوات الخبرة".

ثالثاً: استخلاص النتائج:

توصلت الدراسة اعتماداً على تحليل البيانات الميدانية إلى جملة من النتائج، يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. إن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التخطيط الاستراتيجي، كانت (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.28) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي.
2. إن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق استخدام تكنولوجيا المعلومات، كانت (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (2.58) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي.
3. إن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاتصال الإداري كانت (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (2.73) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي.

4. إن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التمكين الإداري كانت (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (2.83) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي.
5. إن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاستعداد للتغيير كانت (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (2.59) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي.
6. إن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الحوكمة، كانت (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (2.56) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرث الخماسي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والاتصال الإداري والحوكمة تعزى للمؤهل العلمي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والاتصال الإداري، والتمكين الإداري، تعزى للتخصص العلمي.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة ممارسة الاتصال الإداري، والحوكمة، والاستعداد للتغيير، تعزى لسنوات الخبرة.
10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الإداري، والاستعداد للتغيير، تعزى للمؤهل العلمي.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاستعداد للتغيير، والحوكمة، تعزى للتخصص العلمي.
12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الإداري، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

رابعاً: التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

إنّ إمكانية جعل العملية الإدارية عملية أكثر إيجابية وفاعلية تزداد عن طريق تفعيل عناصر وأبعاد هذه العملية، ولا بد لأي تطوير من مواكبة المستجدات وتطويرها بما يناسب واقع المؤسسة.

وفي ضوء الأدب النظري للدراسة والدراسات العلمية ذات الصلة، ونتائج الدراسة الميدانية والتي أظهرت أن ممارسة أبعاد العمليات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس في مستواها العام متوسط، يأتي هذا التصور سعياً لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفقاً لهذه الأبعاد، حيث يتضمن هذا التصور، فلسفة، ومكونات، وأهداف، ومنطلقات، ومتطلبات، ومعوقات التصور المقترح وآلية تنفيذه، وفيما يلي عرضاً للتصور المقترح:

أولاً: الفلسفة العامة للتصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من ركيزة أساسية تستند على إعادة التصميم السريع، والجذري للعمليات الإدارية، وتطبيق عمليات التغيير والتحديث بالجامعات الليبية، وذلك من خلال تبني الرؤى الفلسفية التالية:

1. الأخذ بالاتجاهات الإدارية الحديثة في عملية تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.
2. توعية إدارات الجامعات الليبية بأهمية الاهتمام بأقسامها العلمية، وكيفية تطويرها في ضوء أسلوب مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
3. اعتماد نظام إدارة الهندرة في تنظيم الجامعات الليبية، وذلك لان التغيير أحد وسائل البقاء والنمو، وأداة مهمة لتمكين الجامعات من مواجهة المشكلات ومنافسة غيرها من الجامعات.
4. الاستفادة من الثورة التكنولوجية، والمعرفية من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الموجودة بالإدارات الجامعية.
5. أهمية توفير المناخ الداعم لعمليات التغيير، والتطوير لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.

ثانياً: مكونات التصور المقترح:

تتمثل مكونات التصور المقترح بالتوافق مع أبعاد العمليات الإدارية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية على النحو التالي:

1- التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية؛ كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرائق الأداء الإداري، لاختيار أفضل البدائل الملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها من ناحية أخرى.

ويلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في تمكين رؤساء الأقسام من اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على الحكمة الاستراتيجية المتعلقة بتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، وتحديد التحديات التنظيمية في الحاضر والمستقبل.

2- تكنولوجيا المعلومات:

تُعد تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً للمؤسسات الجامعية الباحثة عن المنافسة والتميز في مخرجاتها، وعن الكفاءة والفاعلية في أدائها، إذ تتوسع الأعمال، وتخفض التكاليف، وتتحقق وفورات كبيرة في الجهد والوقت، والمرونة العالية في تحديث، وتطوير الأداء الإداري والتحسين المستمر للجودة، وتكوين القاعدة التقنية وبناء نظم إدارية حديثة.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً سواء أكان على مستوى الأقسام أم الجامعة حيث تساعد على إحداث تغييرات مهمة تتمثل في زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو.

3- الاتصال الإداري:

يُعد الإتصال الإداري بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، ويُعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد؛ ووسيلة رؤساء الأقسام بالجامعات في إدارة أنشطتهم، وفي إدارة وتحقيق أهداف أقسامهم؛ وذلك باعتبار أن عملية الاتصال تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعرف بالمشاكل وسبل علاجها، وتُمكن رئيس القسم من تصميم الأداء وإنتاجية العمل، وتنظيم جهود العاملين، ودعم المرؤوسين في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم ويفيد في عملية التوجيه وتقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين في القسم بهدف أحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير أدائهم وزيادة الإنتاجية.

4- التمكين الإداري:

يُعد التمكين جزءًا مشهودًا من التغيير في عالم المؤسسات اليوم، وهو عامل مهم ومفتاح أساس لتنمية وتطوير الأداء.

ويعكس أهمية إتاحة التمكين الإداري للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح السلطات الكافية لإنجاز المهام، ويمنح المرؤوسين فرصة كبيرة لتحقيق ذواتهم ويزيد من ثقتهم في أنفسهم عن طريق إطلاق القدرات الكامنة لديهم، مما يزيد من عملية إنتاجهم.

5- الاستعداد للتغيير:

يمثل التغيير سمة من سمات العصر الحديث في كل جانب من جوانب الحياة مما يوجب على المؤسسات المختلفة أن تستجيب للتغيرات بشكل مخطط ومنظم.

ويُعد ظهور الحاجة إلى التغيير ذو أهمية بالغة في تقبل التحسين والتطوير من قبل رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات لمعالجة المشاكل التي تتخبط بها، والتي تنعكس على أدائها؛ بسبب تقادم الأساليب الإدارية الحالية.

وتُعد المؤسسات الجامعية من أكثر المؤسسات تعاملًا مع التغيير بسبب تفاعلها الدائم مع بيئتها الداخلية والخارجية، باعتبار أنها تسعى إلى خدمة مجتمعاتها، فهي مضطرة لأحداث التغيير استجابة لحاجات هذه المجتمعات التي تتطور وتتغير باستمرار موازاةً مع التطورات المحلية والعالمية.

6- الحوكمة:

تُعد الحوكمة إحدى الوسائل التي تنتهجها المؤسسات المعاصرة أمام الغزو التكنولوجي واشتداد المنافسة والانفتاح العالمي؛ إذا تحمل بين طياتها المبادئ المتعلقة بالعدالة والمشاركة وسيادة القانون والمساءلة، ومكافحة الفساد، ولا يمكن تحقيق وتطوير وجودة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بالجامعات دون وجود نظام كُفء وفعال.

ثالثًا: أهداف التصور المقترح:

1- خلق كفاءات قيادية إستراتيجية قادرة على التوجه المستقبلي، والمخاطر والأبداع، لديها القدرات والمهارات العقلية على التفكير الاستراتيجي، وقادرة على التخطيط للتعامل مع بيئة تتميز بالشك والاضطراب وصعوبة التنبؤ، وتستطيع تسخير الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة، والتقييم والتقويم الاستراتيجي.

- 2- العمل على التوظيف التكنولوجي للمعلومات، والاتصالات، والتحول من الرقابة، والتفتيش إلى المحاسبية الاستراتيجية، وإرساء مفهوم الحوكمة، والتخلص من المركزية، وإضفاء الطابع الديمقراطي في إدارة الجامعات الليبية.
- 3- تمكين الأقسام العلمية بالجامعات الليبية في المنافسة لتحقيق أهدافها، وتفردتها بتبني رؤى مختلفة تساعد كل قسم على تكوين هويته ونمطه الخاص به.
- 4- التنسيق مع الجامعات العربية والعالمية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات واستخدام التقنيات الحديثة في مجال التمكين والاتصال، ومواكبة كل جديد.
- 5- بناء برامج التنمية المهنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ولا سيما البرامج التي تستهدف الرؤساء على أسس علمية مدروسة تمكنهم من تطبيق النظريات الإدارية بشكل مقصود، بعيداً عن محاولات التجربة والخطأ.
- 6- نشر ثقافة التغيير والاستعداد لتنفيذ التغيير، وتعزيز الشفافية والإفصاح، لتصبح نهجاً مؤسسياً يُسهم في بناء منظومة قيمة تدعو إلى النزاهة والانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات الليبية.
- 7- إظهار التكامل الذي تحدته الرؤية التطويرية وفقاً لأبعاد العمليات الإدارية في علاقة البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية للجامعة، وفي علاقة الجوانب السياسية بالإجراءات والضوابط التنظيمية، والبعد الاستراتيجي والتكنولوجي، وعمليات الاتصال والتمكين الإداري، وحوكمة الجامعات في الممارسات التنظيمية داخل الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.
- 8- الإسهام في رفع قدرة الجامعات الليبية على المنافسة مع الجامعات العربية والعالمية.
- 9- كشف المعوقات التي تحد من تطوير رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.
- 10- تحديد السبل والمتطلبات والمقترحات المناسبة التي تدعم تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وفق أبعاد العمليات الإدارية.

رابعاً: المنطلقات الأساسية للتصور المقترح:

يقتضي تطوير رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تأسيس عملية التطوير على فلسفة واضحة تؤسس لهذا التطوير وتدعمه من خلال العديد من المنطلقات المحلية والعالمية:

• المنطلقات المحلية:

- 1- تطوير رؤساء الأقسام العلمية بما يحقق نجاحات وإنجازات كثيرة بالجامعات الليبية، وتحسين مخرجاتها مما يدعم أهداف التنمية بليبيا.
- 2- اهتمام الجامعات الليبية بإعادة تحسين وتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية.
- 3- اكتساب رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية المهارات والقدرات الداعمة لعملية تطوير أدائهم.
- 4- مساعدة قيادات الجامعات الليبية على تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية على ثقافة التغيير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في مجال عملهم من أجل مواكبة التقدم الحاصل في العالم.
- 5- اعتماد نظريات الإدارة المحفزة للعمل والتطوير في بيئة العمل بالجامعات الليبية.

• المنطلقات العالمية:

- تتمثل المنطلقات العالمية منطلقاً واسعاً في الفكر الإداري وتوجهاً عاماً في تحسين وتطوير أداء الجامعات لعملياتها الإدارية ومن هذه المنطلقات ما يلي:
- 1- الاهتمام العالمي بالاتجاهات الإدارية المعاصرة وضرورة الاستفادة منها في تحديث وتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية للارتقاء بأدائها والانطلاق بها إلى مصاف الجامعات العالمية.
 - 2- المنافسة العالمية بين الجامعات، وما فرضته على الجامعات الليبية من ضرورة الارتقاء بأدائها.
 - 3- تدعيم الإيجابيات التي حققتها برامج التطوير والتدريب عالمياً في رفع كفاءة الأداء في المؤسسات الجامعية.
 - 4- التطوير الإداري ضرورة متجددة تهدف إلى التخطيط على المدى الطويل للقضاء على كل ما يجعل النظام الإداري قاصراً عن تحقيق أهدافه.
 - 5- توصيات المؤتمرات والندوات بضرورة التوجه نحو تطبيقات الاتجاهات الإدارية الحديثة.

خامساً: متطلبات إنجاز التصور المقترح:

حتى يحقق التصور المقترح الهدف منه في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لابد من توفير مجموعة من المتطلبات ومن أهمها ما يلي:

1- الحصول على دعم الإدارة العليا للجامعات لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال الاعتقاد بأهمية مدخل الهندرة، والثقة في نتائجها النهائية، وتوفير الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري للأقسام العلمية بالجامعات الليبية.

2- تهيئة البنية التحتية بما يُمكن من توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في الحصول على المعلومات الإدارية وتنظيمها وتطويرها في خدمة تسهيل العمليات الإدارية، ومواكبة المستجدات، وتطوير نظم إدارة المعلومات الخاصة بالأقسام العلمية بالجامعات الليبية، بما يضمن جمع المعلومات وتحليلها لخدمة عملية التغيير واتخاذ القرارات.

3- إنشاء فلسفة إدارة جماعية تعاونية من خلال التواصل الفعال، والاهتمام، والاستفادة بالموارد البشرية والمادية وإدارتها بكفاءة في عمليات التغيير والتطوير.

4- توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال إعداد برنامج تدريبي مكثف لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية على مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية وربطها بالجودة الشاملة والتحسين والتطوير للأداء الإداري.

5- توفير الدعم المادي، والمعنوي، والمساندة لرؤساء الأقسام من عمادة الكلية ورئاسة الجامعة وتوفير الغطاء التشريعي والتنظيمي الملائم لتنفيذ عمليات التغيير، وتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.

6- التوسع في استخدام التكنولوجيا بما يخدم تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية، حيث أنها تعيد تشكيل العمل بالجامعات، كما أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، فإعادة الهندسة هي الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

7- نشر ثقافة التغيير، وإقناع رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية بأهميته التغيير، والتزامهم لمواكبة التطورات الإدارية الحديثة والمعاصرة واستخدام التقنيات الحديثة.

8- توفير إطار تشريعي لحكومة الجامعات بحيث يمكن تعديل أدوار ومسؤوليات الكيانات الرئيسية وتحديد العلاقة بينهما؛ لإحلال المزيد من التوازن بين التنظيم المؤسس والرقابة الحكومية.

9- توفير نظم اتصال فعالة ومفتوحة ومرنة رأسية وأفقية تسمح بنقل المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة لتنفيذ عمليات التغيير والتطوير.

10- منح رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات المزيد من الصلاحيات، والسلطات ليكونوا قادرين على الاستجابة الملائمة للظروف المتغيرة، وعلى الاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات والمشكلات المحتملة.

11- تقديم برامج تدريبية متخصصة في تطوير الأداء الإداري ومهاراته المختلفة، وفي إدارة التغيير وفنون التفاوض والحوار على أن تتعدى هذه الدورات مرحلة الشكلية إلى مرحلة الفعالية.

12- تبسيط عمليات الاتصال، والتواصل بين رؤساء الأقسام والإدارات العليا للجامعة وجعلها الكترونية ما يختصر الوقت الذي تتطلبه الإجراءات التقليدية.

13- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والإدارية للجامعات والكليات التابعة لها وفق التصور المقترح لإعادة هندسة عمليات الإدارة (الهندرة).

سادساً: معوقات تطبيق التصور المقترح:

تتوقع الباحثة وجود بعض المعوقات التي يُمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر، أو بعض مكوناته، نظراً لابتعاد القيادات الإدارية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والاعتماد على الأسلوب التقليدي في الإدارة، وعدم رغبتهم في التغيير، أو التجديد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدريب الفعلي على الأساليب الحديثة، وعقد ورش العمل المتنوعة وتبني أساليب متنوعة تؤدي إلى تطوير الأداء الإداري، وتنمية قدراتهم الإدارية والقيادية.

ومن أهم المعوقات التي تحول دون تطوير رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية في ضوء مدخل أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ما يلي:

1- جمود النمط الإداري، وعدم استيعاب الطرق والأساليب الحديثة التي تفرضها تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى ضعف الوعي لدى بعض مخططي السياسات

الإدارية بالهدف والفلسفة التي تكمن وراء الاستخدام الأمثل للأساليب التقنية والتكنولوجية الحديثة.

2- القصور الموجود في القوانين واللوائح والتشريعات الملبيبة لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتمكين الإداري، والحوكمة، وغيرها من العمليات الإدارية.

3- تأثير سياسة الدولة على صياغة سياسة الإصلاح والتحسين والتطوير، فقد ترفض بعض الجهات السياسية التغيير بسبب تهديده لمساغها الخاصة.

4- العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة في بعض المؤسسات قد تعيق عملية التغيير، وكذلك ضعف الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية، وتعلق البعض بثقافة مؤسستهم باعتبارها دليلهم الذي يؤثر في سلوكياتهم داخل المؤسسة.

5- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وكذلك الاتجاهات السلبية التي ترفض الأساليب والممارسات التي تساعد على مواجهة التغييرات التي يشهدها العالم اليوم.

سابعاً: آلية تنفيذ التصور المقترح:

1- التخطيط الاستراتيجي:

تبنى الفكر الاستراتيجي وابتكار الأنشطة وكافة الممارسات بالأقسام العلمية بالجامعات الليبية يتطلب الاستراتيجية التالية:

- دراسة واقع القسم.
- تحديد رؤية القسم بوضوح كمرشد في اختيار توجهاته وأنشطته وسياساته وفعالياته في الحاضر والمستقبل.
- تحديد رسالة القسم كأداة توجه العاملين بالقسم وأصحاب المصلحة، ولفت انتباههم وتحسيسهم وإثارة شغفهم نحو أهداف القسم.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للقسم، ودراسة كافة العوامل المتوافرة، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص، والتهديدات، ووضع الخيارات، والطرق المناسبة لتنفيذ العمل.
- تحديد أهداف القسم والأنشطة قصيرة وطويلة المدى، وربط أهداف القسم مع بيئة العمل.
- توفير البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددتها عملية الاختيار.

- إعداد الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- تقييم الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي للقسم، والتي تحدد فيها إدارة الكلية ما إذا كانت الاستراتيجية المختارة قد حققت أهداف القسم.

2- استخدام تكنولوجيا المعلومات:

- تفعيل نظم المعلومات الإدارية داخل الأقسام العلمية بالجامعات الليبية، باعتبارها الأساس لتحقيق كل المتطلبات الإدارية بالدقة المناسبة والتوقيت المناسب، وتوظيفها في تحقيق أهداف الأقسام، ويتطلب ذلك الاستراتيجية التالية:
- توفير البنية التحتية التي تساعد رؤساء الأقسام على استخدام أساليب التقنية التكنولوجية الحديثة.
- عقد دورات تدريبية على أحدث الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة، وكيفية توظيفها في العمل الإداري.
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة بجميع المستويات الإدارية داخل الجامعة، وخارجها.
- إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات تقنية المعلومات.
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الأقسام العلمية بما يتلاءم مع ثقافة المعلوماتية والتشجيع على تقبل التغيير.
- خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين رؤساء الأقسام، والمرؤوسين، وبين القسم والأقسام الأخرى، وبين مجموعات العمل المختلفة.
- توفير نظام جديد للعمليات يساعد على أية معونة وفي أي وقت، وإصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية تبادل المعلومات عبر ثقافة المعلومات تحمي مصالح جميع الأطراف.
- توفير أشخاص مؤهلين في نظم المعلومات، وتوفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار.

3- عمليات الاتصال الإداري:

- تبني مهارات اتصال قوية في الأقسام العلمية بالجامعات الليبية يعزز مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ويتطلب ذلك الاستراتيجية التالية:

- تقدير الاتصالات الإدارية: اهتمام رؤساء الأقسام بجميع أنشطة الاتصالات من حيث التنبؤ بها وتحليلها، ووضع التصورات لمواجهة أي تطور، أو تغيير في أنشطة الاتصالات.
- تخطيط الاتصالات الإدارية: قيام رؤساء الأقسام بوضع خطط لأزمة أنشطة الاتصالات وتوفير التدريب اللازم على تطبيق الخطط، وتحديد المتطلبات الفنية للخطط بشكل دقيق وتحديد أدوات وآليات تقييم عمليات الاتصال.
- تطوير الاتصالات الإدارية: رفع مستوى قنوات الاتصالات في الأقسام من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لدعم أدوات الاتصال المخطط لها، واستخدام وسائل تقنية وتكنولوجية حديثة.
- تنفيذ الاتصالات الإدارية: القيام بأنشطة الاتصالات وفقاً للخطط والأساليب المتبعة في إدارة الجامعة على مختلف مستوياتها ووفقاً للمواعيد المحددة في خطة الاتصالات.
- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية: تحليل لجميع أنشطة الاتصالات الإدارية من قبل إدارة الجامعة ويمكن أن يشمل هذا التقييم اتخاذ إجراءات تصحيحية لأنشطة الاتصالات وتعديل الخطط والأساليب المتبعة.

4- التمكين الإداري:

- تبنى فكرة منح رؤساء الأقسام السلطة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وذلك ضمن إطار واضح من الحوكمة والمساءلة، يتطلب الاستراتيجية التالية:
- تحديد أسباب الحاجة للتمكين: شرح وتوضيح أسباب التمكين للمرؤوسين، وشرح الشكل الذي يساعد المرؤوسين في التعرف على توقعات الأقسام نحوهم وما المتوقع منهم.
- التغيير في سلوك رؤساء الأقسام: التخلي عن الأدوار التقليدية لرؤساء الأقسام، ولعب دور المدرب جزء من عملية التمكين لزيادة قدرة المرؤوسين لإدارتهم وكفاءة أدائهم.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: عادةً الرؤساء لا يجيدون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل تحديد القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

- تكوين فرق عمل: العمل بروح الفريق الواحد جزء من عملية التمكين، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من أفكار وقرارات الذي يعمل منفرداً.
- المشاركة في المعلومات: يجب أن تتوفر للمرؤوسين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح القسم، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء أعمالهم كلما زادت مساهمتهم.
- اختيار الأشخاص المناسبين: على رؤساء الأقسام اختيار الأشخاص الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للأقسام معايير واضحة لكيفية اختيار الأشخاص.
- توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين المرؤوسين، حيث تتضمن جهود الأقسام توفير برامج مواد تدريبية لحل المشاكل، مثل: الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني.
- الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للمرؤوسين فيما يتعلق بواجبات، ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن يحدد رؤساء الأقسام للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة تتعلق بأداء العمل والتطوير.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: أحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للمرؤوسين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأشخاص وتقديم حوافز لهم للمشاركة.
- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم المرؤوسين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الأقسام والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على إدارة الكلية والقسم بالجامعات عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

5- الاستعداد للتغيير:

- جعل التغيير مطلبًا ملحقًا للأقسام العلمية بالجامعات الليبية يتطلب الاستراتيجية التالية:
- دراسة الوضع الراهن للقسم، والإدراك الدقيق لمدى التغيير المراد، ونشر ثقافة التغيير، وزرع الإحساس بضرورة التغيير.
- زيادة الدوافع للتغيير بالاتصال والإقناع، وتنمية قدرات رؤساء الأقسام على التأثير في الآخرين.
- تقليل مقاومة التغيير بالمشاركة، إشراك أكبر عدد من الأشخاص في عملية التغيير، وبناء تحالفات لقيادة مساعي التغيير.
- تحديد المجالات الواجب إدخال التغيير عليها وصياغة رؤية واضحة للتغيير.
- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وإشراك الجميع في اتخاذ القرارات.
- تحديد الأسلوب الواجب اتباعه لتنفيذ عملية التغيير.
- إعداد الجدولة الزمنية اللازمة لتنفيذ خطة التغيير.
- تحديد الاحتياجات المادية والبشرية لإحداث التغيير.
- توفير التغذية الراجعة البناءة.
- اتخاذ الإجراءات للتغيير، وإدخال التغييرات.
- تحسين مهارات وأساليب الاتصال.
- التشجيع على مواصلة سير العمل، وتقديم مكافآت لما تم إنجازه، وتعزيز قيمة التغيير الناجح.

6- الحوكمة:

يتطلب جعل الحوكمة مطلبًا من المتطلبات الإدارية للأقسام العلمية بالجامعات الليبية الاستراتيجية التالية:

- وضع برنامج للتعرف على مفهوم الحوكمة، وتوضيح معالمها وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها، وإدارتها ورسائلها والفرق ما بين الحوكمة كتقافة وكمسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس للمعلومات النزيهة.
- وضع رؤية إستراتيجية مستقبلية للحوكمة تتناسب مع موارد وإمكانية الأقسام العلمية.
- بناء البنية الأساسية للحوكمة، وتقسيمها إلى قسمين:

• بنية أساسية فوقية، وتشمل الكيان المؤسس التنظيمي للأقسام، وجهات الإشراف على تطبيقه.

• بنية أساسية تحتية، وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

- وضع برنامج معياري للحوكمة، وتحديد توقيتاته القياسية: يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهارات والواجبات، ومن خلال نظم الاتباع والالتزام بتحقيق جميع الأهداف.

- تنفيذ الحوكمة وتطبيقاتها، تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف في الأقسام العلمية إلى تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضاً قيود وضوابط متحكمة.

- متابعة الحوكمة وتطويرها، تُعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسة التي تستخدمها الأقسام العلمية من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية لها وظيفتان رئيستان هما:

• وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ، أو قصور يحدث.

• وظيفة رقابية ابتكارية قائمة على الأدوات، والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة.

فوضع وحدة تنظيمية وإدارية ومراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري للأقسام العلمية بالجامعات الليبية يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة.

التوصيات

في ضوء ما سبق تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات:

- 1- تبني ودعم التصور المقترح، وما يتضمنه من حلول لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.
- 2- إنشاء قيم مؤسسية كالتطوير والتجديد والأبداع، والعمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية والشفافية والموضوعية والحيادية، والنزاهة، والديمقراطية.
- 3- إنشاء وحدة تنظيمية تحت مسمى " وحدة التطوير الإداري " تختص بدراسة وتشخيص الواقع الإداري بإدارة التخطيط والتطوير، وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير الإداري وقيادة عملياته.
- 4- وضع خطة إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية.
- 5- تحديث منظومة التشريعات، وإعادة النظر في القوانين، واللوائح، والقرارات الوزارية.
- 6- اتباع نمط قيادي يبتعد عن الحرفية الزائدة في تطبيق اللوائح، والقوانين، ويدعم الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال وممارسة المهام، ويفسح المجال للأبداع والابتكار، والتجديد.
- 7- رؤية واضحة لعناصر الخلل في الثقافة الحالية، وتوليد الشعور بالحاجة الى التغيير .
- 8- بناء قدرات القيادات الإدارية في المؤسسات المختلفة في تطبيق الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة.
- 9- تنمية مهارات التفكير الإبداعي، وقيادة التغيير ضمن برامج إعداد القيادات الإدارية.
- 10- تحديد معايير الأداء، ومتابعة، وتقييم الأداء وفق نماذج محددة لذلك، والتدريب المستمر والتنمية المهنية المستدامة.

المقترحات

تقترح الباحثة إجراء دراسات ميدانية تتضمن الآتي:

- 1- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.
- 2- التحول الرقمي وانعكاسه على تحسين الأداء الإداري في الجامعات الليبية (دراسة ميدانية).
- 3- دور الحوكمة الجامعية في تعزيز كفاءة الإدارة الأكاديمية (دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية).
- 4- تقييم ممارسات الإتصال الإداري وتأثيرها على إدارة الأزمات في الجامعات الليبية.
- 5- فعالية الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري للجامعات الليبية.
- 6- دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الإداري للجامعات الليبية.

المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم، السعيد مبروك، (2012)، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبو أصبع وأبو عرجة، صالح، وتيسير، (2010)، الاتصالات والعلاقات العامة، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
3. ابوالنصر، مدحت محمد، (2009)، الأداء الإداري المتميز، مصر، المجموعة التربية للنشر والتوزيع، ط2.
4. _____، (2012)، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. _____، (2015)، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
6. أبوسمرة، محمد، (2009)، الاتصال الإداري والإعلامي، الأردن، دار زمزم للنشر والتوزيع.
7. أبوشنب، جمال محمد، (2010)، نظريات الاتصال والإعلام: المفاهيم النظرية - القضايا، مصر، دار المعرفة الجامعية.
8. اشتيوة وعليان، فوزي فايز، ويحيى مصطفى، (2010)، تكنولوجيا التعلم - النظرية والممارسة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. اوكيل، محمد سعيد، (2011)، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، الأردن، العبيكان للنشر.
10. البحيري، خلف محمد، (2014)، أسس تخطيط التعليم، مصر، دار الفجر.
11. البرزنجي وجمعة، شاكِر حيدر، ومحمود حسن، (2013)، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، العراق، مطبعة ابن العربي.
12. بسيوني، عبد الحميد، (2010)، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، مصر، دار الكتب العلمية.

13. بشير، سهير عبدالعزيز، (2016)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات، فلسطين، دار الجندي للنشر والتوزيع.
14. بلخيري والجابري، رضوان، وسارة، (2013)، مدخل للاتصالات والإعلانات العامة، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع.
15. بن حمدان وإديس، خالد محمد، ووائل محمد، (2016)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط2، الأردن، دار البازوري للنشر والتوزيع.
16. بن كراث، سلمان بكر، (2015)، الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
17. البناء، حسين موسى قاسم، (2015)، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
18. بوحنية، قوى، (2010)، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية.
19. البوهي، فاروق شوقي، (2011)، التخطيط التربوي عملياته ومدخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم، مصر، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر.
20. جلاب، إحسان دهش، (2010)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
21. جلاب، كاظم، إحسان دهش، والحسيني، وكمال كاظم، (2013)، إدارة التمكين والاندماج، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
22. جماز، طارق علي، (2010)، إدارة الموارد البشرية، مصر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
23. جميلة، إلهام فخري، (2012)، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.
24. حاروش، نورالدين ورفيقه حروش، (2015)، علم الإدارة من المدارس التقليدية إلى الهندرة، الأردن، دار الأيام للنشر.
25. حجاب، محمد منير، (2010)، نظريات الاتصال، مصر، دار النشر والتوزيع.
26. حجي، احمد إسماعيل، (2012)، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، مصر، دار الفكر العربي.

27. الحراشة، حسن محمد، (2010)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الأردن، دار جليس الزمان.
28. الحربي، ناهد سرور، (2015)، مدخل إدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، السعودية مكتبة الملك فهد الوطنية.
29. الحريبي، رافدة عمر، (2011)، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
30. _____، (2012)، اتجاهات إدارية معاصرة، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.
31. حسن، صلاح، (2010)، تحليل إدارة حوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، الجزائر، دار الكتاب الحديث.
32. الحلاق، بطرس وآخرون، (2018)، إدارة تخطيط العلاقات العامة، لبنان، دار الملايين.
33. الحميدي، مفلح راتب وآخرون، (2016)، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
34. الحيلة، محمد محمود، (2011)، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، ط3، الأردن، دار المسرة للنشر والتوزيع.
35. الخوالدة، عايد أحمد، (2011)، إدارة التغيير، الأردن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
36. خير الله، جمال، (2009)، الإبداع الإداري، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
37. الدوري وصالح، زكريا مطلق، واحمد علي، (2012)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مصر.
38. الدوري، زكريا وآخرون، (2010)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
39. دويدن، احمد يوسف، (2014)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
40. رضوان، محمود عبد الفتاح، (2013)، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

41. الزبيدي، حسين سالم، (2013)، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع.
42. الزعبي، علي فلاح، (2010)، الاتصالات التسويقية مدخل منهجي تطبيقي، الجزائر، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
43. زكريا الدوري، (2015)، الإدارة الاستراتيجية مفهوم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، دار البازوري للنشر والتوزيع.
44. الزنفلي، احمد محمود، (2013)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية.
45. الزيديين، خالد عبدالوهاب، (2014)، مبادئ علم الإدارة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2.
46. السالمي، علاء عبد الرزاق، (2010)، تكنولوجيا المعلومات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
47. السعودي، رمضان محمد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي وجودة تسويق الخدمات الجامعية، مصر، دار المعرفة الجامعية.
48. سعيد، محمد، (2016)، الهندرة - هندسة العمليات الإدارية، الأردن، دار من المحيط إلى الخليج.
49. السكارنة بلال، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
50. سلطان، جاسم، (2010)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، ط2، مصر، مؤسسة أم القرى.
51. السلطان، فهد بن صالح، (2009)، إعادة نظم العمل النظرية والتطبيق، السعودية، مكتبة فهد الوطنية.
52. سليمان، محمود، (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر.
53. سمشة، أمال، الأداء (2018)، البشري في الإدارة المحلية، الجزائر، جامعة محمد الشريف مساعديه.

54. سي، شيراو حاييف، (2018)، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
55. الشعبان، محمد جاسم وآخرون، (2014)، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
56. الشمايلة، ماهر عودة وآخرون، (2015)، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الأردن، دار الأعمال العلمي.
57. الشميلي، عائشة يوسف، (2017)، برنامج تحسين الأداء، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
58. شهاب، فادية إبراهيم، (2014)، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأردن الأكاديميون للنشر والتوزيع.
59. الشهري، عبدالله علي وآخرون، (2013)، صناعة التغيير وإدارته في النظام التعليمي وفق متطلبات سوق العمل، أنموذجا تجربة كلية الاتصالات بجدة في الملتقى الدولي لضمان الجودة، الأردن، جامعة الزيتونة.
60. الشوابكة، عدنان عواد، (2011)، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
61. ضحاوي، بيومي، ورضا المليجي، (2011)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مصر، دار الفكر العربي.
62. الطيطي، خضر مصباح، (2011)، إدارة التغيير - التحديات - الاستراتيجيات، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
63. عاصم والمصري، طارق، وإيهاب، (2018)، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، مصر، المكتب العربي للمعارف.
64. عبدالفتاح، أماني علي، (2012)، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية.
65. عبدالله، معتز السيد، (2014)، إدارة التغيير التنظيمي، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية.
66. عبدالمطلب، سامح وآخرون، (2010)، التطوير التنظيمي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
67. العجمي، محمد حسين، (2016)، المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

68. عرفه، سيد سالم، (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن، دار الرياء للنشر.
69. عزازي، فاتن محمد، (2016)، الخطط الاستراتيجية الفعالة للتعليم الثانوي المتقدم، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
70. العسكري، والاحتياي، بهاء الدين المنجي، وأنعام، (2015)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.
71. عطية، حامد سوادى، (2017)، العملية الإدارية - معارف نظرية ومهارات تطبيقية، مصر، دار النشر المصرية.
72. عقيلي، عمر وصفي، (2013)، الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
73. علاق، بشير، (2009)، الاتصال في المنظمات، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
74. _____، (2016)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
75. علي، أسامة محمد سيد، (2012)، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
76. علي، محمد السيد، (2010)، تطوير المنهج من منظور الاتجاه المعاصر، مصر، مؤسسة حورس الدولية.
77. عواد، فاطمة حسين، (2011)، الاتصال والإعلام التسويقي، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
78. عيده، حافظ محمد، (2010)، الهندرة الإدارية، مصر، دار السحاب للنشر والتوزيع.
79. عيساوي، احمد، (2014)، مدخل إلى العلوم والاتصال، مصر، دار الكتاب الحديث.
80. الغمري، محمد بهاء الدين وآخرون، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، مصر، مطبعة الهادي فرج، الجامعة العمالية.
81. الفاضل، محمد محمود، (2011)، تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

82. فرحان والمشهداني، علاء، وإيمان شيحان، (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
83. فهمي، عبدالمنعم، (2014)، استراتيجية التخطيط التربوي، مصر، الدار الثقافية للنشر، ط2.
84. قاسمي، ناصر، (2011)، الاتصال في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
85. القحطاني، سعد مبارك، (2015)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، مصر، جامعة الدول العربية.
86. كافي، مصطفى يوسف، (2018)، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، سوريا، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر.
87. كلادة، طاهرة محمود، (2013)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، دار زاهر للنشر والتوزيع.
88. كورتيل وبوغليطة، فريد، وإلهام، (2011)، الاتصال واتخاذ القرار، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
89. اللبدي، نزار عون، (2015)، تنمية الأداء الوظيفي الإداري، الأردن، دار دجلة للنشر.
90. ماهر احمد، (2013)، دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، ط2، مصر، الدار الجامعية الإسكندرية.
91. مجاهد وعناني، محمد عطوة، وهشام فتوح، (2013)، استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والدولية)، مصر، دار الجامعة الجديد.
92. مجاهد، الهام، (2019)، الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل وتطوير الموارد البشرية الأردن، دار الرابطة للنشر والتوزيع.
93. المرجوشي، ايتن محمود، (2008)، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والدولية، مصر، دار النشر للجامعات.
94. مرزوق، فاروق جعفر، (2012)، حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية.
95. المرهضي، سنان غالب، (2010)، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، ط4، اليمن، مركز الأمين للنشر والتوزيع.

96. مسلم، عبدالله حسن، (2014)، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الأردن، دار المعز للنشر والتوزيع.
97. _____، (2015)، مهارات الاتصال الإداري والحوار، الأردن، دار المعز للنشر والتوزيع.
98. مشهور، تروث، (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
99. مصطفى، عزة جلال، (2008)، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة- رؤية استراتيجية، مصر، المكتب الجامعي الحديث.
100. مصطفى، محمد محفوظ، (2012)، الإدارة العامة، الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون.
101. مصطفى، يوسف عبدالمعطي، (2016)، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط4، مصر، دار الفكر العربي.
102. المغربي، محمد محمود، (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع.
103. ملح، سليم، (2015)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
104. المليجي، إبراهيم السيد، (2011)، دراسة واختبار تأثير أليات حوكمة الشركات على جودة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، مصر، دار التعليم الجامعي.
105. النجار، فايز جمعة، (2010)، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، ط3، الأردن، دار الحامد.
106. نصر، عزة جلال وآخرون، (2013)، إدارة الأصول الفكرية منظور استراتيجي، مصر، دار النشر للجامعات.
107. نوري، منير، (2012)، نظم المعلومات المطبق في التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
108. هلال، محمد عبدالغني، (2010)، مهارات إدارة الأداء، ط3، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر.
109. الهاللي، حسين وآخرون، (2010)، الإدارة الإلكترونية، مصر، دار السحاب.
110. الوادي، محمود حسن، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن، دار الحامد.

ثانياً: الرسائل العلمية:

1. ابوالعزم، مي عطية، (2016)، الحوكمة مدخل لضبط جودة نظام التعليم في ضوء التحولات المجتمعية في مصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مصر، جامعة عين شمس، كلية التربية.
2. ابوجمعة، عادل إبراهيم، (2017)، التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساس في مصر، أطروحة دكتوراه، مصر، جامعة القاهرة.
3. الاصبحي، آلاء أحمد، (2007)، نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمينة العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية.
4. الاصقة، محمد بن إبراهيم، (2012)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاص في الرياض، رسالة ماجستير، السعودية، كلية الدراسات العليا.
5. الاغبري، فاطمة عبدالرحمن، (2016)، التطور الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية صنعاء، رسالة ماجستير، صنعاء، الجامعة الوطنية.
6. آل الشيخ، عبدالحميد بن عبدالمحسن، (2011)، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
7. بأقبص، هدى بنت عمر بن عبدالله، (2018)، آليات التمكين الإداري، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
8. البحيري، عبدالله سمير، (2015)، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية، قسم القيادة والإدارة.
9. برسولي، فوزية، (2018)، أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، جامعة خيبر، قسم علوم التسيير.
10. بن زعيم، سهام، (2014)، إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة البواقي، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، شعبة إدارة أعمال.

11. بن عيسى، ريم، (2012)، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.
12. بوزردوم، ياسمينه بودوييرة، ومريم، (2017)، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، قسم الاتصال والإعلام.
13. بوسالم، ابوبكر، (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، قسم إدارة أعمال.
14. بوغراب، حدة، (2014)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
15. الجبوري، شهلاء حمزة، (2015)، الهندسة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمداء الكليات الأهلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة بغداد، كلية التربية.
16. جودي، سامية، (2017)، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة محمد حيفر.
17. الحساني، حمدان عبدالكريم، (2020)، أثر الاتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية.
18. الحيارى، عمر، (2017)، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
19. الزهراني، عبدالله محمد، (2016)، معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة تبوك، كلية التربية والآداب.
20. سعيد، عبدالغني محمد عبده، (2013)، تطوير أداء إدارة الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة، تصور مقترح، أطروحة دكتوراه، مصر، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

21. الشمري، حسين، (2014)، الحوكمة ونشأتها وأهدافها، رسالة ماجستير، العراق، جامعة بابل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم العلوم المحاسبية.
22. صبيح، لينا، (2013)، تصور مستقبلي إعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، أطروحة دكتوراة، مصر، جامعة عين شمس، كلية التربية.
23. الصكالي، رمضان سالم عمار، (2017)، تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، مصر، جامعة عين شمس، مصر، قسم التربية المقارنة الادارة التعليمية، شعبة إدارة تربوية.
24. طويهي، فاطمة، (2015)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة وهران2، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال- قسم التسيير.
25. العرعير، دعاء ظريف يوسف، (2019)، مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية.
26. عفانة، حسن مروان، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الأزهر غزة، قسم إدارة الأعمال.
27. العمري، سميرة، (2015)، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، قسم العلوم الإنسانية.
28. عيوي، زيد منير، (2010)، إدارة التغيير والتطوير، دار الموارد البشرية، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر.
29. فرج الله، زينب، (2019)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
30. فرحي، خديجة، (2013)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الرفع من الميزة التنافسية المصرفية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
31. القباطي، عثمان، (2010) تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية، أطروحة دكتوراة، سوريا، جامعة دمشق، كلية التربية.

32. قسوم، سعاد، (2019)، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد خيضر، قسم العلوم الاجتماعية.
33. الكيلاني، صالح زيد، (2014)، أثر الحاكمية المؤسسية في مكافحة الفساد المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر المدققين الداخليين والخارجيين، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الزرقاء.
34. محمود، علي يحيي علي، (2014)، تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التمييز، أطروحة دكتوراه، مصر، جامعة عين شمس، كلية التربية.
35. المصري، رامي ناجح، (2016)، مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية والخاصة كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، الأردن، الجامعة الهاشمية.
36. مقداد، ماجد عبد خليل، (2015)، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوت الدولية بمحافظة غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية.
37. المناصير، عمر، (2015)، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، الجامعة الهاشمية.

ثالثاً: الدوريات:

- المجالات:

1. ابو عيشة، محمود محمد عبدالعزيز، (2022)، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مج6، ع14، ص30 مايو، ص:70-98.
2. احمد، سينا جبار الله، (2012)، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، ع3/37، ص:464-485.
3. إسماعيل، ممدوح مصطفى، (2014)، إعادة هندسة العمليات الإدارية، تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل، المجلة العربية للإدارة، السعودية، مج36، ع14، ص:308-332.

4. اندش، حميدة التهامي، (2020)، ونبيلة بلعيد شرتيل، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراته، مجلة كلية الآداب، جامعة مصراته، ع15، يونيو.
5. البربري، محمد احمد، (2011)، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية، بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، ع75، ج3 ص:409-480.
6. بشير، الحبيب، (2017)، دور إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، ع6، أكتوبر، الجزائر، ص:415-416.
7. بن زروق، جمال، (2010)، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، مج26، ع1+2.
8. بن زقلام، رجاء البدري، (2021)، مفاهيم وأساسيات إعادة هندسة العمليات وإمكانية استخدامها لتحسين مستويات الأداء - حالة دراسية لبرامج الدراسات العليا بكلية الهندسة جامعة طرابلس، المجلة الدولية للهندسة وتقنية المعلومات، جامعة مصراته، مج7، ع2.
9. بن يوسف وبن مسعود، مريم، وادم، (2021)، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية، الجزائر، مج4، ع1، ص:12-33.
10. بوسدر، فوزي وآخرون، (2018)، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، ع5، ديسمبر.
11. التاورغي وجاد المولى، فاطمة سعد علي، إيمان السيد، (2020)، معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة المنارة العلمية، ع1 ج1، مايو.
12. التيتي، محمد بن عثمان، (2017)، تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، عضو الجمعية العلمية لكليات التربية بالجامعات العربية، ع82، ص:203.

13. تغلب، وزكي، صبرين صلاح، وسمية عمر، (2015)، البنية العالمية والخصائص السيكمترية لمقياس الاستعداد للتغيير وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 3(165)، ص: 552-589.
14. ثابت، حمدي محمد، (2020)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسبوت في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج24، الجزء الثاني، يوليو، ص: 145-205.
15. الثبيني، خالد، (2013)، تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، مجلة العلوم الاجتماعية، 33، 13-96.
16. الثويني، يوسف بن محمد، (2014)، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، عمان، مج3، ع10، تشرين الأول، ص: 50.
17. الحبسية، رضية سليمان، (2015)، التمكين الإداري، المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، ع3، يوليو، ص: 327-385.
18. الحجاج وحسونة، ريماء، وعادل، (2018)، مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الإداري الوظيفي لمعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3).
19. الحربي، سعيد صلاح، (2018)، استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، م42، ع2.
20. حسن، محمد قدرى، (2010)، الحوكمة، مجلة البحوث والدراسات الأمنية، كلية الملك فهد للدراسات الأمنية، مج1، ع2، السعودية، ص: 103-125.
21. الحياي، إيمان، (2019)، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة تنمية الرفادين، كلية التربية للبنات، جامعة الموصل، العراق مج38، ع122، ص: 36-52.
22. حيدر ومصطفى، عصام، وحنان، (2017)، دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية مجلة جامعة البعث، دمشق، سوريا، مج39، ع8.

23. خان، أحلام، (2012)، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة اقتصادية وإدارية ع18، ديسمبر.
24. خطاب وخيال ، أحمد، وأمجد، (2020)، إطار مقترح لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج27، ع125، ص:119-158.
25. خلفاوي، شمس، (2012)، مفهوم إدارة المعلومات ومنهجية عملها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ع10، يناير.
26. الخليوي، لينا سليمان، (2017)، التنظيم الإداري في الإسلام وتطبيقاته التربوية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، مصر، ع18.
27. الدامي، عصام عبدالسميع، (2018)، تطوير عمليات التدريب لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساس لمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مصر، ع10.
28. الداود، خالد عبدالعزيز، (2015)، نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، ص:269-316.
29. دبنون ومحمد، محمد، وعلي مفتاح، (2018)، دور الهندرة في تحسين أداء جامعة سرت، دراسة ميدانية على الكليات التابعة لجامعة سرت - دراسة ميدانية على الكليات التابعة لجامعة سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ع1، يناير.
30. الدجني، إياد علي، (2013)، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة دمشق، سوريا، مج29، ع1، ص:329-330.
31. الدغري، وفاء، (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية، المجلة الدولية والتربوية المتخصصة.
32. زيدان، رندا صالح، (2020)، تكوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج14، ع14، ديسمبر.
33. سعيد، عباس محمد، (2015)، تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 7(13)، ص:348-382.

34. السيد، إبراهيم احمد، (2017)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج36، ع175، ج2 أكتوبر، ص:43-100.
35. الشبلي، فراس سليمان، (2013)، علاقة الاتصالات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في الجمارك الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مج1، ع11، سبتمبر، ص:24-58.
36. الشمري، عبدالله، (2013)، تطوير العمليات الإدارية بجامعة الكويت في ضوء إعادة الهندسة تصور مقترح، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع156.
37. الشمري، فهد ضاري، (2020)، تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، الكويت، مج4، ع2، فبراير، ص:1-24.
38. صالح، يونس عبد الحميد، (2019)، هندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنغازي من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين (دراسة حالة)، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية ع10، ديسمبر، ص:72-103.
39. صقر، عبدالعزيز محمد علي، (2016)، تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع33، مايو، ص:350-397.
40. الطراونة، سليمان محمد، (2014)، فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة القدس للأبحاث والدراسات، ع27.
41. الطويل ومصطفى، ليلي، وشذا مصطفى، (2011)، أثر تطوير نظم معلومات المحاسبة الإدارية في الأداء الإداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ع6، مج33 ص:190.
42. عبدالرحمن، عادل محمد، (2017)، مداخل لتقييم الأداء في الجهاز الإداري الحكومي، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية، مج107، ع522.

43. عبدالعظيم والسيد، حازم كمال، وشيما صلاح ، (2021)، الاتصالات الإدارية كمدخل تفاعلي لاتخاذ القرارات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة في محافظة أسيوط، مجلة أسيوط لفنون وعلوم التربية الرياضية، مج54، ع4، ص:582-611.
44. العطوي ومرعي، رويدا، وكانتكان، (2018)، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2023، المجلة الدولية للاقتصاد والأعمال، السعودية، (2)4، ص:125-151.
45. علي، والصالحي، صالح احمد، ونضال أمين، (2018)، نماذج حكومة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الأردنية في عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (2)38.
46. العنزي، خليفة محمود، (2013)، تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع156، ج2، ديسمبر.
47. عيد، هالة فوزي، (2020)، تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ع1، مج3، ص:339-384.
48. عيسى، احمد السيد، (2015)، أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة البحوث المالية والتجاري، جامعة بور سعيد، ع3، ص:332-370.
49. غازي، عبدالعزيز وآخرون، (2012)، خفض التكاليف باستخدام مداخل إعادة هندسة العمليات في جامعة السليمانية، مجلة الاتيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج4، ع9.
50. فرج، شذى بنت إبراهيم، (2011)، التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، مصر، ع29، يناير، ص:347.
51. قاضي، زينب محي، (2017)، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على جامعة تشرين)، مجلة اللاذقية للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج39، ع3، ص:283-301.

52. القرني، والقحطاني، علي حسن، ونورة محمد، (2019)، متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية سيجما، مجلة كلية التربية للدراسات التربوية، ع9.
53. القيس، هناء، (2015)، درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق، مج21 ع87.
54. كسرى، دايرة عبدالحفيظ، (2017)، أثر استراتيجيات تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، الجزائر، مج2، ع8.
55. كعبار، محمد سالم مفتاح، (2016)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين بالجامعة الأسمرية – بالتطبيق على الإدارة العامة مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام، مجلة الجامعة الأسمرية: العلوم الشرعية والإنسانية، مج26، يونيو.
56. كعيد، والطالب، عباس ناھي، وحيدر رائد، (2018)، ممارسة الهندسة الإدارية (الهندرة) لدى عمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة ذي قار، مج13، ع4، كانون الأول.
57. الكمري، نوفل عبد الرضا، (2018)، إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع115.
58. الكواز، عدي غانم وآخرون، (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليله، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العراق، مج119، ع20.
59. مرسي ومصطفى، عمر محمد، ومحمد، (2011)، تصور مقترح بتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط، مجلة الثقافة والتنمية، أكاديمية البحث العلمي، ع49.
60. مزيعل، عمار عيد، (2014)، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة واسط في ضوء وظائفها الإدارية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع53.
61. معجوز، محمد جميل مصطفى، (2022)، أثر وجود خطة استراتيجية على تحسين الأداء الإداري – دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13 ع2، أبريل، 2022، ص:327-362.

62. معيتيق، مصطفى محمد، (2018)، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتطوير إدارة جامعة مصراته (كلية التربية أنموذجا)، المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة مصراته، مج1، ع11، سبتمبر ص:310-329.

63. ميلي، احمد وآخرون، (2018)، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، العدد3.

64. النايب، عبدالسلام عمار المبروك، (2021)، بيومي محمد ضحاوي، ومصطفى عبدالحميد عناني، تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ع51، سبتمبر، ص:224-252.

65. النجار وعقل، جميل، وعلي، (2016)، قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، طولكرم، فلسطين، مج4، ع2.

66. النغميش، فهد بن احمد، (2022)، تطور أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ع104، ج1 ديسمبر.

67. يحيوي و بوحديدة، الهام، ليلي، (2014)، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليم، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج1، ع5.

- المؤتمرات والندوات:

1. احمد، حافظ فرج، (2012)، دور الحوكمة والقيادة الرشيدة في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات الجامعية، وقائع المؤتمر التربوي الدولي الثاني: كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق الكتاب الأول، جامعة الأقصى، كلية التربية، 3-4 يوليو.

2. الخناق، سناء عبدالكريم، (2015)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12-13 نوفمبر.

3. الدهشان والسيسي، جمال، وجمال، (2015)، أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر القومي الثاني عشر.
4. ساسي، ريم مفتاح محمد، (2021)، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليتي الآداب والعلوم بجامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد.
5. عون، وفاء، (2011)، أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، مؤتمر تعليم المرأة السعودية، السعودية، جامعة محمد بن سعود.
6. غادر، محمد ياسين، (2012)، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، للفترة 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان، لبنان، كلية إدارة الأعمال.
7. الفرا، ماجد محمد، (2013)، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة، جامعة الزيتونة الأردنية، ورقة عمل علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي.
8. مدلس وعتو، فيصل، محمد، (2018)، علاقة تكنولوجيا المعلومات في تطوير أنظمة المعلومات وتحقيق جودة المعلومات، الحوار المتوسطي، المجلد التاسع، العدد(3)، 30 ديسمبر.

المراجع الأجنبية:

1. Ali. Hairuddin & Musah. Borhandden, (2012). Investigation of Malaysian higher education quality culture and work force performance. Quality assurance in education: An international. Perspective. Vol 20. No 3, P:289-309.
2. Mansar & Others, (2009). Development of a decision – making strategy to improve the efficiency of BPR. Expert system with application. Vol 36. P 3248-3262.
3. Nadler, D.P. Miller. M.T & Modica. J. (2010), organization performance through staff governance: Improving shared governance in the higher education. Environment. E-journal of organizational learning & leadership, 8(1), 76-85.
4. Obi, N, & Ibezim, Ch. (2013). Re-engineering university education through strategic information management: The Nigerian experience. Modern economy. 1(4). Pp. 783-789.

5. Sibhato. H:, A. Singh. (2012). Evaluation on BPR implementation in Ethiopian higher education institutions. *Global journal of management and business research* 12(11). Pp.1-29.
6. Vijaya Sunder. M.V.(2016). Constructs of quality in higher education services. *International journal of productivity performance management*. 65(8). 1091-1111.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

استبانة للتحكيم

الأساتذة الأفاضل ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ويعد..

تقوم الباحثة بدراسة علمية للحصول على الدرجة الدقيقة (الدكتوراه) بعنوان: مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، جامعة طرابلس إنموذجاً، إذ تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الأبعاد التالية: التخطيط الاستراتيجي - الاستعداد للتغيير - التمكين - الاتصال - تكنولوجيا المعلومات - الحوكمة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرث الخماسي كما يلي:
(أوافق بدرجة عالية جداً - أوافق بدرجة عالية - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بدرجة ضعيفة - أوافق بدرجة ضعيفة جداً).

ونظراً لما تتمتعون به من كفاءة وخبرة عالية في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، لذا نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء آرائكم حول بنودها من حيث مناسبتها للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى سلامة الصياغة اللغوية للبنود.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة/ تومية أحمد غومة

البيانات الأولية:

المؤهل العلمي: ماجستير.

دكتوراه.

التخصص العلمي: علوم إنسانية.

عاوم تطبيقية.

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات.

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

من 15 سنة فأكثر.

أولاً: بُعد التخطيط الاستراتيجي:

ت	البنود	مناسبة	غير مناسبة	قابلة للتعديل	التعديل المقترح
1.	أعمل وفق رؤية استراتيجية واضحة ومحددة.				
2.	تتنسق أهدافنا مع رسالة ورؤية وقيم الجامعة.				
3.	تتسم أهدافنا بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.				
4.	أعمل على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف داخل وخارج القسم.				
5.	أوفر المعلومات الكافية المتعلقة بكيفية تطبيق الخطط الاستراتيجية للقسم.				
6.	أوفر البيئة التحتية المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.				
7.	أخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة الدخيلة في نظام التخطيط الاستراتيجي للقسم.				
8.	نتبنى الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع كل من له علاقة بالقسم.				
9.	ألتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي نضعها لتحقيق أهدافنا.				
10.	أسمح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للقسم.				
11.	أسعى إلى تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة المحيطة بالقسم.				
12.	أوفر خطة طوارئ للتعامل مع المتغيرات المفاجئة في ضوء السياسة العامة للجامعة.				
13.	لدي القدرة الأكاديمية والمهنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للقسم.				
14.	لدي معايير قياس الأداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية للقسم.				
15.	أعتمد على أسلوب البدائل الأفضل من بين البدائل المقترحة.				

ثانياً: بُعد الاستعداد للتغيير:

ت	البنود	مناسبة	غير مناسبة	قابلة للتعديل	التعديل المقترح
1.	لدي الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية للقسم.				
2.	أعمل لاستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.				
3.	أعمل على نشر ثقافة التغيير من منطلق أن التغيير لأجل الإصلاح.				
4.	لدي القدرة على إقناع الآخرين لتبني فكرة التغيير.				
5.	أعمل على تنمية التفكير العلمي والتجديد داخل إدارة القسم.				
6.	أعمل على تحديد التغيير في ضوء قدرة القسم على إحداثه.				
7.	أعمل على استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير.				
8.	أستعين بمستشارين خارجيين في التخطيط لعملية التغيير.				
9.	لدي القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير.				
10.	أوفر المعلومات الكافية عن الأسباب الحقيقية لعملية التغيير.				
11.	أوفر المناخ المناسب والإمكانات اللازمة لتطبيق ما هو جديد.				
12.	أحرص على إعادة بناء العمل الإداري للقسم وفقاً لمقتضيات حاجة القسم.				
13.	استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة لتحقيق التغيير المطلوب.				
14.	يشارك الأساتذة في مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى القسم.				
15.	يتقبل المجلس العلمي للكلية فكرة التغيير لعمليات وأنشطة القسم.				

ثالثاً: بُعد التمكين:

ت	البنود	مناسبة	غير مناسبة	قابلة للتعديل	التعديل المقترح
1.	أخول جزء من صلاحياتي لبعض الأساتذة بالقسم.				
2.	أفوض سلطات كافية للمرؤوسين لإنجاز مهامهم.				
3.	أؤمن بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية.				
4.	أصحح الأخطاء المهنية بالقسم بشكل فوري.				
5.	أعالج مشاكل القسم بالتعاون مع زملائي بالقسم.				
6.	اعتمد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.				
7.	أسعى إلى تطوير زملائي بالقسم باستمرار.				
8.	أوفر برامج تدريبية لتطوير وتمكين المرؤوسين من وظائفهم.				
9.	أبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام الأنترنت.				
10.	اتبع أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.				
11.	أقوم بإجراء ورش عمل في القسم بشكل دوري.				
12.	يوجد تعاون متواصل ومستمر بين القسم والأقسام الأخرى.				
13.	يشارك جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط القسم.				
14.	تسود الثقة داخل فريق العمل بالقسم.				
15.	أبلغ جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط وأهداف القسم.				

رابعًا: بُعد الاتصال:

ت	البنود	مناسبة	غير مناسبة	قابلة للتعديل	التعديل المقترح
1.	أوفر أدوات وأساليب اتصال متنوعة تساعد في تطوير الأداء.				
2.	اهتم بالطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على عقل آخر.				
3.	أقبل اختلاف الأفراد في طريقة تفكيرهم عن طريقة تفكيري.				
4.	أقوم بإجراء عمليات الاتصال في الوقت المناسب.				
5.	أقوم بدورات تدريبية لاستخدام أدوات ووسائل الاتصال الحديثة.				
6.	أراعي الفروق الفردية بين أطراف عملية الاتصال.				
7.	اهتم بتقليل المعوقات التي تعترض عملية الاتصال.				
8.	أعمل على تحسين عملية الاتصال عن طريق تحقيق الدقة.				
9.	أسعى لتبادل عملية الاتصال بين قسمنا والأقسام الأخرى.				
10.	أفضل في عملي التواصل كتابيًا مع زملاء العمل بالقسم.				
11.	انتبه إلى ما يعبر عنه البعض بلغة الجسد.				
12.	استخدم أسلوب الحوار للوصول إلى الاستجابة المطلوبة.				
13.	أشجع على تبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر بين العاملين بالقسم.				
14.	أحبذ الاتصال غير الرسمي مع زملاء العمل.				
15.	استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة في عمليات الاتصال.				

خامساً: بُعد تكنولوجيا المعلومات:

ت	البنود	مناسبة	غير مناسبة	قابلة للتعديل	التعديل المقترح
1.	أملك القدرة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.				
2.	أواكب التطورات التكنولوجية الحديثة التي تدعم تنفيذ العمليات الإدارية.				
3.	اعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال.				
4.	أسعى لتوظيف التقنية والتكنولوجيا الحديثة بما يخدم الأداء الإداري للقسم.				
5.	اعتمد على مبدأ الأرشفة الإلكترونية للسجلات وأعمال القسم.				
6.	استخدم أجهزة تكنولوجيا المعلومات في عرض إجراءات خطوات العمل بالقسم.				
7.	أوفر حواسيب كافية لأداء أنشطة القسم.				
8.	أحفز المرؤوسين على استخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة.				
9.	أزود المرؤوسين بالمهارات اللازمة لاستخدام الأساليب التكنولوجية في العمل اليومي.				
10.	أوفر أفضل الأساليب التقنية والتكنولوجية لإنجاح الأداء الإداري بالقسم.				
11.	أوفر البيئة المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.				
12.	أوفر دورات تدريبية لاستخدام التقنية التكنولوجية الحديثة.				
13.	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالقسم بالكفاءة العالية.				
14.	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القسم من عمليات الرقابة الإدارية.				
15.	الأجهزة الموجودة في القسم توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات المطلوبة.				

سادساً: بُعد الحوكمة:

ت	البنود	مناسبة	غير مناسبة	قابلة للتعديل	التعديل المقترح
1.	أشرف على فعالية ممارسة حوكمة القسم وإجراء التغيير إذا لزم الأمر.				
2.	أخذ القرارات بكل شفافية ووضوح وموضوعية.				
3.	أقوم بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل القسم.				
4.	افصح عن خطط القسم لتطوير وتحسين الأداء.				
5.	ألتزم باللوائح والقوانين والأنظمة الصادرة عن الإدارة العليا للجامعة.				
6.	أسمح بمشاركة جميع الأطراف في سياسة القسم وقراراته.				
7.	أعمل على تطبيق متطلبات الحوكمة كأساس رئيس لتطوير الأداء.				
8.	أتعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية.				
9.	أسعى لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر.				
10.	أسمح لأصحاب المصالح في القسم بالاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم.				
11.	أطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.				
12.	أسعى إلى الارتقاء بسمعة القسم.				
13.	أسعى لكشف أماكن الضعف والخلل داخل القسم في الوقت المناسب وأقوم بمعالجته.				
14.	أضع معايير كمية لقياس الأداء وعمليات التقييم داخل القسم.				
15.	يتكون المجلس العلمي للقسم من أعضاء ذو أهلية وكفاءة عالية.				

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
فرج المبروك عمر	أستاذ	إدارة تعليمية	الأكاديمية الليبية
محمد ساسي عمران	أستاذ	إدارة تعليمية	جامعة الزاوية
عبدالكريم محمد القنوني	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الزاوية
نعيمة المهدي ابوشاقور	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	الأكاديمية الليبية
علي محمد عيسى الشتيوي	أستاذ	علم النفس التربوي	الأكاديمية الليبية
يوسف منصور هاشم	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية	المعهد العالي للعلوم والتقنية
عبدالقادر احمد البصباص	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	الأكاديمية الليبية
الزروق سالم عون	أستاذ مساعد	إدارة تعليمية	جامعة الزنتان
ليلي رمضان جويبر	أستاذ مساعد	إدارة تعليمية	جامعة طرابلس
عبدالرزاق محمد النعمي	أستاذ مساعد	الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي	جامعة الزيتونة / ترهونة
عبدالسلام سعد ابو عرقوب	أستاذ مساعد	تربية وعلم نفس	جامعة طرابلس
عبدالمطلب محمد الهاشمي	أستاذ مساعد	أصول التربية	جامعة طرابلس

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

استبانة

السادة/ رؤساء الأقسام العلمية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة علمية للحصول على الدرجة الدقيقة (الدكتوراه) بقسم علوم التعليم "شعبة الإدارة التعليمية" بعنوان:

مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وبصفتكم مؤهلين لتزويدها بالمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة قصد تحقيق أهدافها، لذا أرجو منكم التعاون الموضوعي في الإجابة عن فقرات الاستبانة بوضع علامة (√) في الخانة التي تراها مناسبة، والنتائج المتأتية ستعتمد لأغراض البحث العلمي فقط.
مع خالص الشكر والتقدير

البيانات الأولية:

- المؤهل العلمي: ماجستير.
- دكتوراه.
- التخصص العلمي: علوم إنسانية.
- عاوم تطبيقية.
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات.
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.
- من 15 سنة فأكثر.

أولاً: بُعد التخطيط الاستراتيجي:

ت	الفقرات	أوافق درجة عالية جداً	أوافق درجة متوسطة	أوافق درجة ضعيفة	أوافق درجة ضعيفة جداً
1.	أعمل وفق رؤية استراتيجية واضحة ومحددة.				
2.	تنسق أهدافنا مع رسالة ورؤية وأهداف الجامعة.				
3.	تتسم أهدافنا بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.				
4.	أوفر المعلومات الكافية المتعلقة بكيفية تطبيق الخطط الاستراتيجية للقسم.				
5.	أسعى لتوفير البيئة التحتية المناسبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.				
6.	أخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة الدخيلة في نظام التخطيط الاستراتيجي للقسم.				
7.	ألتزم بالبرامج والخطط الزمنية التي نضعها لتحقيق أهدافنا.				
8.	أسمح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للقسم.				
9.	أسعى إلى تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة المحيطة بالقسم.				
10.	أضع خطة طوارئ للتعامل مع المتغيرات المفاجئة في ضوء السياسة العامة للجامعة.				
11.	لدي القدرة الأكاديمية والمهنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للقسم.				
12.	أعتمد على أسلوب البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.				

ثانياً: بُعد تكنولوجيا المعلومات:

ت	الفقرات	أوافق بدرجة عالية جداً	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً
1.	أملك القدرة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.					
2.	أواكب التطورات التكنولوجية الحديثة التي تدعم تنفيذ العمليات الإدارية.					
3.	اعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال.					
4.	أسعى لتوظيف التقنية والتكنولوجيا الحديثة بما يخدم الأداء الإداري للقسم.					
5.	اعتمد على مبدأ الأرشفة الإلكترونية للسجلات وأعمال القسم.					
6.	استخدم أجهزة تكنولوجيا المعلومات في عرض إجراءات خطوات العمل بالقسم.					
7.	أطالب حواسيب كافية لأداء أنشطة القسم.					
8.	أحفز المرؤوسين على استخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة.					
9.	أطالب بتوفير أفضل الأساليب التقنية والتكنولوجية لإنجاح الأداء الإداري بالقسم.					
10.	أسعى لتوفير البيئة المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.					
11.	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالقسم بالكفاءة العالية.					
12.	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القسم من عمليات الرقابة الإدارية.					

ثالثاً: بُعد الاتصال الإداري:

ت	الفقرات	أوافق بدرجة عالية جداً	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً
1.	أوفر أدوات وأساليب اتصال متنوعة تساعد في تطوير الأداء.				
2.	أقبل اختلاف الأفراد في طريقة تفكيرهم عن طريقة تفكيري.				
3.	أقوم بإجراء عمليات الاتصال في الوقت المناسب.				
4.	أراعي الفروق الفردية بين أطراف عملية الاتصال.				
5.	أعمل على تحسين عملية الاتصال عن طريق تحقيق الدقة.				
6.	أسعى لتبادل عملية الاتصال بين قسمنا والأقسام الأخرى.				
7.	أفضل في عملي التواصل كتابياً مع زملاء العمل بالقسم.				
8.	انتبه إلى ما يعبر عنه البعض بلغة الجسد.				
9.	استخدم أسلوب الحوار للوصول إلى الاستجابة المطلوبة.				
10.	أشجع على تبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر بين الأساتذة بالقسم.				
11.	أفضل الاتصال غير الرسمي مع زملاء العمل.				
12.	استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة في عمليات الاتصال.				

رابعًا: بُعد التمكين الإداري:

ت	الفقرات	أوافق درجة عالية جداً	أوافق درجة عالية	أوافق درجة متوسطة	أوافق درجة ضعيفة	أوافق درجة ضعيفة جداً
1.	أبلغ جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط وأهداف القسم.					
2.	أحول جزء من صلاحياتي لبعض الأساتذة بالقسم.					
3.	أفوض سلطات كافية للمرؤوسين لإنجاز مهامهم.					
4.	أؤمن بأهمية بيئة العمل في إدارة الكفاءات الجماعية.					
5.	أصحح الأخطاء المهنية بالقسم وفق اللوائح التنظيمية للجامعة.					
6.	أعالج مشاكل القسم بالتعاون مع زملائي بالقسم.					
7.	أوفر برامج تدريبية لتطوير وتمكين المرؤوسين من وظائفهم.					
8.	أ تبادل معلومات العمل مع زملائي باستخدام الأنترنت.					
9.	أعمل على إيجاد تعاون متواصل بين القسم والأقسام الأخرى.					
10.	أعتمد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.					
11.	أسعى إلى تطوير زملائي بالقسم باستمرار.					
12.	أشارك جميع المرؤوسين بالمعلومات عن نشاط القسم.					

خامساً: بُعد الاستعداد للتغيير:

ت	الفقرات	أوافق بدرجة عالية جداً	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً
1.	أعمل على نشر ثقافة التغيير من منطلق أن التغيير لأجل الإصلاح.					
2.	أعمل لاستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.					
3.	لدي الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية للقسم.					
4.	لدي القدرة على إقناع الآخرين لتبني فكرة التغيير.					
5.	أوفر المعلومات الكافية لتحقيق عملية التغيير.					
6.	أوفر المناخ المناسب والإمكانات اللازمة لتطبيق ما هو جديد.					
7.	أحرص على إعادة بناء العمل الإداري للقسم وفقاً لمقتضيات حاجة القسم للتغيير.					
8.	استخدم التكنولوجيا والتقنية الحديثة لتحقيق التغيير المطلوب.					
9.	يشارك الأساتذة في مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى القسم.					
10.	أعمل على استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التغيير.					
11.	أعمل على تنمية التفكير العلمي والتجديد داخل القسم.					
12.	أعمل على تحديد التغيير في ضوء قدرة القسم على إحداثه.					

سادسًا: بُعد الحوكمة:

ت	الفقرات	أوافق بدرجة عالية جداً	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	أوافق بدرجة ضعيفة جداً
1.	أشرف على فعالية ممارسة حوكمة القسم وإجراء التغيير إذا لزم الأمر.					
2.	أخذ القرارات بكل شفافية ووضوح وموضوعية.					
3.	أقوم بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل القسم.					
4.	افصح عن خطط القسم لتطوير وتحسين الأداء.					
5.	ألتزم باللوائح والقوانين والأنظمة الصادرة عن الإدارة العليا للجامعة.					
6.	أسمح بمشاركة جميع الأطراف في سياسة القسم وقراراته.					
7.	أعمل على تطبيق متطلبات الحوكمة كأساس رئيس لتطوير الأداء.					
8.	أتعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية.					
9.	أطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.					
10.	أسعى إلى الارتقاء بسمعة القسم.					
11.	أسعى لكشف أماكن الضعف والخلل داخل القسم في الوقت المناسب وأقوم بمعالجته.					
12.	أسعى لتوفير أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة العالية.					

خطاب الأكاديمية الليبية إلى جامعة طرابلس

Ministry of Higher Education
and Scientific research
The Libyan Academy For Postgraduate Studies
[L . A . P . S]



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الأكاديمية الليبية للدراسات العليا

التاريخ: ١٩ / ١١ / ٢٠٢٤

الرقم الإشاري: ٧٧٧

الموافق: / /

الي السيد المحترم / رئيس جامعة طرابلس

بعد التحية،،،

تفيدكم مدرسة العلوم الإنسانية بأن الطالبة / تومية أحمد علي غومة هي إحدى طلبة
الدكتوراه بالأكاديمية الليبية قسم علوم التعليم شعبة الإدارة التعليمية ورقم قيدها
210103605) وإن المعنية في مرحلة إعداد الرسالة بالفصل الخريف -2024/2023

بعض وان :

مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية
"الهندرة" جامعة طرابلس إنموذجا

والسلام عليكم ورحمة الله

نأمل من سيادتكم تسهيل إجراءات المعنية في الحصول على البيانات اللازمة

يعتمد

د. زهرة علي هيار

معيدة مدرسة العلوم الإنسانية



د. أمال عبدالله البوسفي

رئيس قسم علوم التعليم



خطاب وكيل الجامعة للشؤون العلمية إلى عمداء الكليات - مدير
مركز المعلومات والتوثيق.

State Of Libya
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Tripoli



دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة طرابلس
مكتب رئيس الجامعة

التاريخ: 2023/11/26
الرقم الاشاري: 649/53

السادة المحترمون /

عمداء الكليات

مدير مركز المعلومات والتوثيق

بعد التحية ..

في الوقت الذي تُمن فيه عالياً جهودكم المبذولة خدمةً للصالح العام .

وبالإشارة إلى خطاب السيدة/ د. عميد مدرسة العلوم الانسانية بالأكاديمية
الليبية الدراسات العليا رقم (بلا) المؤرخ في 2023/11/19م. المتضمن طلب مساعدة
السيدة/ تومية أحمد علي غومة الطالبة المسجلة ببرنامج الدراسات العليا لنيل
الدرجة الدقيقة "الدكتوراه" بقسم علوم التعليم بمدرسة العلوم الانسانية بالأكاديمية
وتمكينها من التواصل مع الأقسام العلمية للحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم
موضوع أطروحتها.

عليه، نأمل التفضل بمساعدة الطالبة المشار إليها وتمكينها من الحصول على البيانات
التي تخدم موضوع أطروحتها.

شاكرين لكم حسن التعاون

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،

والسلام عليكم،،

د. سامي خليفة حمدي

وكيل الجامعة للشؤون العلمية / المكلف

سكا



صورة إلى
السيد/ رئيس جامعة طرابلس
السيد/ مدير مكتب المتابعة والتفتيش
الملف الإداري
ك (بو لاسعاد) .. (وصال)

Tel: +218-21-4627910
Fax: +218-21-4628839

هاتف: +218-21-4627910
فاكس: +218-21-4628839

ملخص الدراسة

مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - جامعة طرابلس أنموذجًا.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة الأداء الإداري وفق (التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات، والاتصال الإداري، والتمكين الإداري، ودرجة الاستعداد للتغيير، والحوكمة) لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس للعام الدراسي 2024/2023م والبالغ عددهم (180) رئيس قسم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أما بالنسبة إلى الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بإعداد (استبانة) مستعينة بالأدب النظري والدراسات السابقة.

ولتحقيق البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي، باستخدام الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم استخدام النسبة المئوية، والتكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل كرو نباخ الفاء، اختبار (t)، تحليل التباين الأحادي.

وقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج كما يلي:

1- أنّ درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التخطيط الاستراتيجي متوسطة.

2- أنّ درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق استخدام تكنولوجيا المعلومات ضعيفة.

3- أنّ درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاتصال الإداري متوسطة.

4- أنّ درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق التمكين الإداري متوسطة.

5- أن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الاستعداد للتغيير ضعيفة.

6- أن درجة ممارسة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس وفق الحوكمة ضعيفة.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والاتصال الإداري والحوكمة تعزى للمؤهل العلمي.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والاتصال الإداري، والتمكين الإداري، تعزى للتخصص العلمي.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة ممارسة الاتصال الإداري، والحوكمة، والاستعداد للتغيير، تعزى لسنوات الخبرة.

10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الإداري، والاستعداد للتغيير، تعزى للمؤهل العلمي.

11- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاستعداد للتغيير، والحوكمة، تعزى للتخصص العلمي.

12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طرابلس حول درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الإداري، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ووفقاً لنتائج هذه الدراسة قدمت الباحثة مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية وفق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، حيث تضمن هذا المقترح فلسفة ومكونات، وأهداف، ومنطلقات ومتطلبات ومعوقات التصور المقترح، وآلية تنفيذه.

وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- تبني ودعم التصور المقترح، وما يتضمنه من حلول لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الليبية.
- 2- إنشاء وحدة تنظيمية تحت مسمى (وحدة التطوير الإداري) تختص بدراسة وتشخيص الواقع الإداري بالمؤسسات التعليمية، وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير الإداري، وقيادة عملياته.
- 3- تحديث منظومة التشريعات، وإعادة النظر في القوانين، واللوائح، والقرارات الوزارية.
- 4- تنمية مهارات التفكير الإبداعي، وقيادة التغيير ضمن برامج إعداد القيادات الإدارية.
- 5- التدريب المستمر والتنمية المهنية المستدامة.

Study summary.

A proposal to develop the administrative performance of heads of scientific departments in Libyan universities according to: re-engineering administrative processes (engineering) - University of Tripoli, As a model.

The study aimed to identify the degree of practice of administrative performance according to: strategic planning, information technology, administrative communication, administrative empowerment, degree of readiness, change, and governance. For heads of scientific departments at the University of Tripoli

The study population consisted of all heads of scientific departments at the University of Tripoli for the academic year: 2024- 2023 They number 180 department heads the researcher used the descriptive analytical method.

As for the tool that was used in this study, the researcher prepared: a questionnaire. Using theoretical literature and previous studies

To achieve the data collected from the study population and to achieve the objectives of the study, the computer was used using the seventeenth edition of the Statistical Program for Social Sciences (SPSS), where percentage and frequency were used. Arithmetic mean. Standard deviation. Pearson correlation coefficient. Cro-Nebach coefficient alpha. Test(t). One-way analysis of variance

This study concluded a set of results as follows:

1. The degree of performance practice for heads of academic departments at the University of Tripoli according to strategic planning: moderate.
2. The degree of performance practice of heads of academic departments at the University of Tripoli according to the use of information technology: weak.
3. The degree of performance practice for heads of academic departments at the University of Tripoli, according to administrative communication: average.
4. The degree of performance practice for heads of academic departments at the University of Tripoli according to administrative empowerment: average.
5. The degree of performance practice of the heads of scientific departments at the University of Tripoli according to: readiness for change: weak.
6. The degree of performance of the heads of scientific departments at the University of Tripoli according to: governance: weak.
7. There are no statistically significant differences among the responses of the academic department heads at the University of Tripoli in the degree of their practice of strategic planning, administrative communication, and governance attributed to academic qualification.
8. There are no statistically significant differences among the responses of the scientific department heads at the University of Tripoli in the degree of their practice of strategic planning, administrative communication, and administrative empowerment attributed to scientific specialization.
9. There are no statistically significant differences among the responses of the scientific department heads at the University of Tripoli in the degree of their

practice of administrative communication, governance, and readiness for change attributed to years of experience.

10. There are statistically significant differences among the responses of the scientific department heads at the University of Tripoli in the degree of their use of information technology, administrative empowerment, and readiness for change attributed to academic qualification.
11. There are statistically significant differences among the responses of the scientific department heads at the University of Tripoli in the degree of their use of information technology, readiness for change, and governance attributed to scientific specialization.
12. There are statistically significant differences among the responses of the scientific department heads at the University of Tripoli in the degree of their use of information technology and administrative empowerment, attributed to years of experience.

According to the results of this study, the researcher proposed a plan to develop the administrative performance of the heads of scientific departments at Libyan universities through business process reengineering. This proposal includes the philosophy, components, objectives, foundations, requirements, obstacles, and the implementation mechanism of the proposed framework.

The researcher presented a set of recommendations, the most important of which are:

1. Adopt and support the proposed framework and its solutions to enhance the administrative performance of heads of scientific departments at Libyan universities.
2. Establish an organizational unit named the "Administrative Development Unit," dedicated to studying and diagnosing the administrative reality in educational institutions, providing necessary proposals for administrative development, and leading its processes.
3. Update the legislative system by reviewing laws, regulations, and ministerial decisions.
4. Develop creative thinking skills and change leadership within programs for preparing administrative leaders.
5. Continuous training and sustainable professional development.