

درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية
في الكليات التطبيقية في دولة الكويت
وعلاقتها بإعادة هندسة
العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**The degree of practicing strategic thinking styles among heads
of departments in the Colleges of Applied in the State of Kuwait
and its relationship with re-engineering of administrative
processes from the point of view of faculty members**

إعداد

عبد الرزاق بشير سالم العلي

بإشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

درجة الماجستير في التربية/ تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/2014

تفويض

أنا عبد الرزاق بشير سالم العلي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالابحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : عبد الرزاق بشير سالم العلي

التوقيع : عبد الرزاق

التاريخ : ١ / ٢ / ٢٠١٤

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: (درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) .

وأجيزت بتاريخ : 2014 / 2 / 1

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور/عبدالجبار البياتي

.....

عضواً

الدكتورة/ملك الناظر

.....

عضواً/ممتحناً خارجياً

الأستاذ الدكتور /أيمن العمري

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً والصلاة والسلام على أفضل الخلق أجمعين سيدنا محمداً صلى الله عليه وسلم ومن سار على نهجه إلى يوم الدين، وبعد:

أتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان والامتنان إلى المشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور الفاضل عبد الجبار توفيق البياتي على ما أحاطني به من رعاية واهتمام، وتكرّمه بالإشراف على هذا العمل، مما كان لتوجيهه بالغ الأثر في إظهارها بهذه الصورة.

وأتقدم بالشكر الوفير والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، وفي الختام لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تحكيم أدوات الدراسة، ولكل من قدّم لي العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل وإخراجه إلى حيّز الوجود.

الباحث

عبد الرزاق بشير سالم العلي

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى قدوتي الفاضل ...

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

وإلى والدي ووالدتي حفظهما الله.

والى أخوتي وأبنائي رعاهم الله.

والى اصدقائي لمساندتهم لي جزاهم الله كل خير.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانجليزية
2	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
5	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	تعريف المصطلحات
10	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
11	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
12	الأدب النظري
33	الدراسات السابقة
50	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

51	منهج الدراسة
51	مجتمع الدراسة
51	عينة الدراسة
52	أداتا الدراسة
53	صدق أداتي الدراسة
54	ثبات أداتي الدراسة
56	إجراءات الدراسة
57	متغيرات الدراسة
57	المعالجة الإحصائية
58	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
87	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
99	قائمة المراجع
100	أولاً: المراجع العربية
106	ثانياً: المراجع الأجنبية
108	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والتخصص	53
2	ثبات استبانة أنماط التفكير الإستراتيجي	55
3	ثبات استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية	56
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	60
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير الشمولي مرتبة تنازلياً	61
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير التخطيطي مرتبة تنازلياً	63
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير التجريدي مرتبة تنازلياً	65
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير التشخيصي مرتبة تنازلياً	67
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	69
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ممارسة إعادة هندسة العمليات	70

	الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً	
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً	11
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً	12
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	13
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لمتغير الخبرة	14
78	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة	15
79	اختبار شيفية للفروق في لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة	16
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير التخصص، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص	17
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	18
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت	19

	لمتغير الخبرة	
83	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة	20
84	اختبار شيفية للفروق في لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة	21
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير التخصص، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص	22
86	معامل الارتباط بين هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ارتباط بيرسون	23

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
111	استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي بصورتها الأولية	1
114	استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورتها الأولية	2
116	قائمة أسماء محكمي أدوات الدراسة	3
119	استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي بصورتها النهائية	4
122	استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورتها النهائية	5
124	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم العالي	6

درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية
في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة
نظر أعضاء هيئة التدريس

عبد الرزاق بشير سالم العلي

بإشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وجرى اختيار عينة عشوائية طبقية وعددها (180) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (240) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات التطبيقية، واستخدمت في الدراسة أداتان، الأولى : استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي، واستبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية. وجرى التثبت من صدقهما بعرضهما على مجموعة من المحكمين. وجرى التحقق من ثباتهما بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وكان معامل ارتباط بيرسون لاستبانة أنماط التفكير الإستراتيجي (0.84) ولاستبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية (0.83). كما استخدمت طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) وبلغت معاملات كرونباخ الفا (0.79 - 0.89) لاستبانة أنماط التفكير الإستراتيجي، ولاستبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية (0.78 - 0.83). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

- أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية تعزى لمتغير الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية تعزى لمتغير التخصص.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية تعزى لمتغير الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية تعزى لمتغير التخصص حيث كان الفرق لصالح التخصصات العلمية.

The degree of practicing strategic thinking styles among heads of departments in the College of Applied in the State of Kuwait and its relationship with re-engineering of administrative processes from the point of View of faculty members

**Prepared by
Abd-Alrazaq Alali**

**Supervised by
Prof. Abd- Aljabbar Albiaty**

Abstract

This study aimed to know The degree of practicing strategic thinking styles among heads of departments in the Applied Colleges in the State of Kuwait and its relationship with re-engineering of administrative processes from the point of View of faculty members.

sample were selected from a random relative faculty members working in the colleges of Applied , and tools used in the study : the first is to identify patterns of strategic thinking , and the identification of Business Process Reengineering . It was validation of on a group of arbitrators . It was verified in a manner test and re- test (test-retest) and the Pearson correlation coefficient to identify patterns of strategic thinking (0.84) and to identify Business Process Reengineering (0.83) . The method is used Cronbach's alpha internal consistency (Cronbach Alpha) and reached Cronbach alpha coefficients (0.89 -0.79) to identify patterns of strategic thinking , and to identify Business Process Reengineering (0.83 -0.78) .

The study found the following results :

- The degree of practice heads of academic departments in applied colleges in Kuwait patterns strategic thinking from the point of view of faculty members were intermediate .
- To the degree that the practice of Business Process Reengineering with the heads of academic departments in colleges of applied in Kuwait from the point of view of faculty members were intermediate .
- The presence of a statistically significant relationship is positive at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of the heads of academic departments to patterns of strategic thinking in Applied colleges in the State of Kuwait and the degree of re-engineering administrative processes from the point of view of faculty members .

- The presence of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) to the extent the exercise of heads of academic departments to patterns of strategic thinking in the colleges of Applied attributed to sex in favor of males .
- The lack of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) to the extent the exercise of heads of academic departments to patterns of strategic thinking in the colleges of Applied attributed to experience.
- The lack of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) to the extent the exercise of heads of academic departments to patterns of strategic thinking in the colleges of Applied attributed to specialization.
- The lack of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) to the extent the exercise of heads of academic departments of Business Process Reengineering in the colleges of Applied attributed to sex.
- The lack of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) to the extent the exercise of heads of academic departments of Business Process Reengineering in the colleges of Applied attributed to experience.
- The presence of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) to the extent the exercise of heads of academic departments of Business Process Reengineering in Applied colleges in the State of Kuwait due to the variable where specialization.

الفصل الأول
مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

تتميز مؤسسات التعليم العالي بطبيعة مختلفة عن غيرها من المؤسسات التعليمية، لما لها من علاقة مباشرة بجوانب الحياة المختلفة، فضلاً عن كون مؤسسات التعليم العالي تعد بمثابة أداة للتنمية في المجتمع.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي في العالم أجمع عدة تحديات، تغلب عليها الصبغة العالمية أكثر من الصبغة المحلية، نظراً لتوجه معظم دول العالم إلى الأخذ بنظام اقتصادي يقوم على التكنولوجيا الفائقة والمعرفة والمنافسة والجودة والتميز. ومن أبرز هذه التحديات ما يتمثل في اضطراد معدلات التقدم التكنولوجي، والانفتاح الإعلامي والثقافي والحضاري، والمنافسة العالمية، وحاجة سوق العمل إلى وظائف مهنية وأكاديمية دقيقة، والمطالبة بمؤسسات تعليم عال عابرة للقارات والمحيطات. وإزاء هذه التحديات فمن الطبيعي أن تطالب مؤسسات التعليم العالي ببذل مزيد من الجهد، وامتلاك مقومات التطوير المستمر، وتجويد أدائها، وذلك بهدف زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها، وضمان زيادة مقدرتها التنافسية، التي تؤهلها بالفعل إلى التفوق والتميز (أحمد، 2009).

ويعد التعليم العالي في أي دولة هو المسؤول عن حركة التنمية فيها. إذ أن نشر التعليم العالي، وترقية نوعيته له دور حاسم وفعال في نهضة المجتمعات خاصة في سياق عصر المعلوماتية والعولمة، فلا إصلاح لأمة دون تعليم فعال وحيوي دائم التطور (السيد، 2004).

ويعتبر غرس التفكير الإستراتيجي ضرورة في مؤسسات التعليم؛ لمواكبة واستباق التغيير المستمر للمجتمع ومتطلباته، والاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاتها، وتحقيق القيادة والريادة للمؤسسة التربوية، ورفع مستوى كفاءتها الداخلية والخارجية.

والتفكير الاستراتيجي يمثل أسلوباً لتحليل مواقف تواجه المؤسسة يتميز بالتحدي والتغيير والتعامل معها من خلال التصور الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وقيامها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً، ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالاقتردار، فقد برهنت التجارب على أن تطوير استراتيجيات أقسام المؤسسة ووحدتها هو نتاج ذلك التفكير، ويتطلب الأمر امتلاك الإدارة العليا معرفة بأعمالهم، وتوفير المعلومات الضرورية التي تشكل أحد المشكلات الخطيرة في حياة المؤسسات، ويتجلى ذلك في إثارة تساؤلات استراتيجية يتم الإجابة عنها بالاستفادة من أدوات التحليل الاستراتيجي (سالم، 2009).

ويرى الشهري (2010) أن التفكير الاستراتيجي قناة فكرية تبتث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قبل أقدنية فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتقلل سرعته وفاعليته، إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع، وهو تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة للمستقبل من أجل الوضع التنافسي للمنظمة.

ويعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة. ويركز أسلوب الهندسة الإدارية على التغيير الجزري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها بهدف تحقيق الأهداف بفاعلية (القريوتي، 2000).

فإعادة هندسة العمليات الإدارية أداة مهمة من أدوات التحسين المستمر وتعنى بأكثر من صعيد، فهي عملية تحسين على النظم الإدارية، وعلى الإجراءات المتبعة، وعلى الهياكل والتحليل الوظيفي، والموارد البشرية وكافة مكونات المؤسسة وأعمالها، وعلى البيئة التنظيمية (الديين،2013).

وأشار الرب (2009) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعد ثورة في العلوم الإدارية، وهي من أحدث الصيحات في عالم الإدارة في هذا العصر، إذ أنها تعتمد على تفكيك للجهاز الإداري للمؤسسة أو الهيئة أو الشركة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بنائها بشكل جديد كلياً يواكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تقتصر على الشركات فقط، بل إنها معنية بإعادة تصميم العمل حتى يكون بالإمكان أدائه بطريقة أكثر تفوقاً، وعلى هذا الأساس فإن إعادة الهندسة مناسبة لكل مؤسسة، سواءً أكانت مؤسسة ربحية أم غير ربحية، أم أنها تابعة للقطاع العام أم الخاص. وهناك العديد من المؤسسات الحكومية والجمعيات الخيرية والمستشفيات العامة والجامعات والمدارس التي يحركها في واقع الأمر أداء رسالتها بفاعلية في المجتمع الذي تنشأ فيه، ويكون للهندسة الإدارية كثير مما تقدمه لتلك المؤسسات، فليست إعادة أداة رأسمالية فقط، بل إنها تمكن أي منظمة سواء كان هدفها خدمة المثل العليا أم خدمة المصالح المادية من التفكير في عملياتها وابتكار طرق تحقق نقلات هائلة في الأداء لتحسين العمليات (هامر وستيفن،2000).

وتعتمد الجامعات على أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها لضمان جودة التعليم الجامعي، ولذا فإن تطوير تفكيرهم وتنمية مهاراتهم أصبحت أساساً لأي عملية تطوير، ورغم وجود الصعوبات والتحديات في دولة الكويت مثل قلة المشاركة العلمية والبحثية، والدورات التدريبية،

والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، إذ يبرز الاهتمام بالتنمية المهنية للقياديين التربويين في مؤسسات التعليم العالي نظراً لتعدد الوظائف في الجامعة الحديثة، وتنوع مهمات أعضاء هيئة التدريس فيها، وزيادة الطلب على التعليم والمشكلات المهنية التي يواجهها التعليم الجامعي، فقد أصبح لزاماً مواكبة المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر للارتقاء بالعمل التربوي وتطوير أساليبه وآلياته وتنمية مقدرات العاملين فيه. والتفكير الاستراتيجي من شأنه تعزيز دور القيادات التربوية لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم والارتقاء به، وهذا يتطلب تناول هذا المفهوم بشيء من التحليل ودراسة أبعاده والمتغيرات ذات الصلة والمتعلقة فيه وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من تفعيله في الميدان التربوي.

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتقصي واقع التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة

لقد عيّنت وزارة التعليم العالي في دولة الكويت بتطوير النظم الإدارية لمؤسسات التعليم العالي للنهوض بها والارتقاء بمخرجاتها التعليمية لما لهذه المؤسسات من دور فاعل في بناء المجتمع. لذا لا بد من أن يتمتع القائد الإداري بالتفكير الاستراتيجي الذي يمكنه تحقيق أهداف هذه المؤسسات، إذ يعد التفكير الاستراتيجي عاملاً مساعداً ومدعماً لها من خلال عمليات إدارية من شأنها تحقيق التكيف والمناورة والتحديث بسرعة وبدقة ضمت عمليات الاستراتيجية، وكذلك التركيز على الأوجه الإبداعية فيها، ويمكن القول أن التفكير الإبداعي بأنماطه المتعددة يشكل عاملاً مؤثراً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفعاليتها. من هنا كان الاهتمام في دراسة التفكير

الإستراتيجي بهدف تسليط الضوء عليه للقيادات العليا والوسطى والتنفيذية في وزارة التعليم

العالي

ليكونوا مؤهلين لإعداد الجيل القادر على التكيف مع متغيرات العصر ومواجهة تحدياته والمساهمة في تطوير المجتمع، وليتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

وقد أشار تقرير المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم للعام (2002) وتحت عنوان "جودة التعليم" إلى مدى الحاجة إلى تبني نظام إداري حديث وشامل في مؤسسات التعليم، وذلك بهدف رفع سوية التعليم ومخرجاته، من خلال إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر في آليات وعمل ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية العربية، كما بين التقرير إلى أنه توجد دلائل عديدة على تناقص الكفاءة الداخلية للتعليم في العالم العربي، وبالتالي الهدر في الوقت، والمال، والجهد، كما أظهر التقرير أن أكثر جوانب أزمة التعليم في العالم العربي إثارة للقلق، هي عدم قدرة التعليم على توفير متطلبات تنمية المجتمعات العربية. لذا لا بد لمؤسسات التعليم بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص من مواكبة تطور الفكر الإداري وتبني مداخل إدارية تدعم مسيرة العمل الإداري في هذه المؤسسات ويلقي بظله على العملية التعليمية بشكل مباشر، من هنا جاء الاهتمام بدراسة الهندسة الإدارية التي تعد من المداخل الحديثة التي تشكل بيئة العمل الإداري، وتتضح أهميتها في المؤسسات التربوية من خلال إعادة تشكيل وتصميم عملية الخدمات والتدريس والتعليم في منظومة التعليم، والتطوير التكنولوجي، وتكلفة التعليم، والمنافسة العالمية وتوقعات المجتمع.

وفي ضوء ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدف الدراسة وأسئلتها

سعت الدراسة إلى التعرف إلى واقع درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص لأعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص لأعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة

استمدت هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوعات التي تناولتها والمتعلقة بالتفكير

الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ويمكن أن تحقق الفائدة لكل من:

- رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت، وذلك لتوضيح مفهوم التفكير

الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية ومعطيات العمل بهما في الفكر الإداري الحديث.

- يمكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الكويتية بشكل خاص بإضافة

معرفة إلى مجالي التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية.

- يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في دولة الكويت حول

موضوع التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية .

- يمكن أن تفيد المسؤولين في اختيار رؤساء الأقسام الكفاء لكي يعملوا على تطوير أقسامهم

الأكاديمية.

- من المؤمل أن توفر الدراسة الراهنة معلومات مهمة لوزارة التعليم العالي في دولة الكويت عن

مدى كفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت.

- تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان جديد، ومجتمع جديد للعلاقة بين التفكير

الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية إذ لم تجر، على حد علم الباحث، أي دراسة من هذا

النوع في دولة الكويت.

تعريف المصطلحات

تحددت مصطلحات الدراسة بما يأتي:

التفكير الاستراتيجي : " المقدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المؤسسة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة " (سليمان، 2004: 246).

نمط التفكير الاستراتيجي: " تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية، وأنماطه على النحو التالي وتتعدد أنماط التفكير كالاتي(يونس، 2006: 130):

نمط التفكير الشمولي: في هذا النمط من التفكير يهتم القائد بتحديد الاطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

نمط التفكير التجريدي: يقصد به التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار في هذا النمط صادر عن تفكير مجرد للقائد.

نمط التفكير التشخيصي: يقصد به التفكير القائم على تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً، ومن ثم اختيار البديل الإستراتيجي غير المرن.

نمط التفكير التخطيطي: يقصد به نمط التفكير الذي يحدد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب ومصادر المعلومات أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار".

ويعرف التفكير الاستراتيجي إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس على فقرات استبانة التفكير الاستراتيجي المعدة لهذه الغاية.

إعادة هندسة العمليات الإدارية: " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة " (رفاعي، 2006: 224).

ويعرف هذا المصطلح إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس على فقرات استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية التي قام الباحث بتطويرها.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات التطبيقية في دولة الكويت خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2013 / 2014.

محددات الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة الحالية بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين لجمع البيانات وثباتهما، ودقة وموضوعية إجابة أفراد العينة عن فقراتهما، ومدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة الذي سحبت منه.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء محورين رئيسيين هما التفكير الإستراتيجي وإعادة هندسة العمليات، وذلك

على النحو الآتي:

أ) التفكير الاستراتيجي:

يتناول هذا الجانب مفهوم التفكير الاستراتيجي وخصائصه وأهميته ومعوقاته.

مفهوم التفكير الإستراتيجي

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً واسعاً لمفاهيم عديدة منها التفكير الاستراتيجي، إذ عرفته الفواز، (2008) بأنه أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً. وهذا الأسلوب يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي.

وذكر سالم (2009: 19) بأن التفكير الاستراتيجي يمثل "أسلوباً لتحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير والتعامل معها من خلال التصور الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وقيامها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً، ومن أجل أن تتمتع

المنظمة بالافتقار، فقد برهنت التجارب على أن تطوير استراتيجيات أقسام المنظمة ووحدها هو نتاج ذلك التفكير، ويتطلب الامر امتلاك الإدارة العليا والمدراء الآخرين معرفة بأعمالهم، وتوفير المعلومات الضرورية التي باتت أحد المشكلات الخطيرة في حياة المنظمات، ويتجلى ذلك في إثارة تساؤلات استراتيجية يتم الاجابة عنها بالاستفادة من أدوات التحليل الاستراتيجي".

" والتفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة " (الهاشم، 2010 ص 110).

وعرف الملا (2001: 38) التفكير الاستراتيجي بأنه : " قناة فكرية تبتث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قبل أقدنية فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتقلل سرعته وفاعليته، إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع ".
وعرفه جريتز (Graetz, 2002) بأنه: " تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية ".

وعرفه الشهري (2010: 45) بأنه: " ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسئولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي".

خصائص التفكير الاستراتيجي

إن من خصائص التفكير الاستراتيجي أنه يركز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة القائمة على دقة التوقعات ووجاهة التنبؤات لاستحضار المستقبل وتمثل أحداثه المحتملة، وذلك انطلاقاً من الإرهاصات والمؤشرات والتأمل والتحليل الكمي والنوعي والاستنتاج القياسي وتصور النماذج وتمثل التداعيات البعيدة استناداً إلى منهجية علمية تقوم على تحليل المنظومات واستخدام السيناريوهات الافتراضية وتقنيات المحاكاة. ومن ثم فإن التفكير الاستراتيجي هو تفكير إبداعي تطويري ينطلق من الحاضر ليرسم صورة المستقبل التي يعتمد عليها ليحور بنية الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البنية الداخلية ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر. فهو تفكير تحليلي تشخيصي وتخطيطي يستقرئ الماضي ويفسر الحاضر ويستشرف المستقبل (Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. and Coukos-Semmel, E.) . ((2005

وفي التحليل النهائي يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي هو سعي إلى التخلص من دكتاتورية اللحظة ومجهود من اجل اختراق حجب الغيب ومد سلطان العقل إلى المجهول ووضع خرائط للمحتمل تحسباً للطوارئ وتفادياً للمفاجآت وسعياً إلى التحكم في الأحداث وإخضاعها للسيطرة وتسخيرها لخدمة المصلحة الذاتية والأهداف الخاصة(خليف،2008) .

والتفكير الاستراتيجي ليس ترفاً فكرياً ولا نشاطاً يمثل نوعاً من التنجيم أو ضرباً من العرافة بل هو أحد العلوم الإنسانية المتطورة تتوسلها الأمم المتقدمة بشكل ممنهج لاستشراف المستقبل من الأحداث وتخيل المناحي التي يحتمل أن تتحوها الأمور على الصعد الاقتصادية والاجتماعية

والتقافية وتلمس ملامح الملبسات التي قد تسود العالم وذلك من أجل الاستعداد لها والتكيف معها وتأمين أقصى الاستفادة منها.

ويشير الهاشم (2010) إلى أن خصائص ومزايا التفكير الاستراتيجي هي:

- أنه تفكير افتراقي أو تباعدي (Divergent) لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيُّل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

- هو تفكير تركيبى وبنائى (Synthesizing) يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

- وهو تفكير نظمي (System Thinking) باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

- وهو تفكير تقاؤلي وإنساني (Humanity) يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

- وهو تفكير تنافسي (Competitive) يُقرُّ أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي تُرضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.

- والتفكير الاستراتيجي Development sestem يُعدّ تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع

البيئة الداخلية ولذلك يُوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارةً وبالمثالية تارةً أخرى.

ويرى إيليو (Allio,2006) أن التفكير الإستراتيجي له ثلاث خصائص:

- **النظرة التحليلية:** فعلمية التحليل تُظهر الفجوة بين غرض المنظمة وواقعها الحالي. وتحدد الأهداف العريضة والبرامج القائمة. وتوضح ثقافة المنظمة وقيمها وثقافة العاملين وقيمهم وقيم المنظمة المعلنة والواقع، والأولويات المُفترضة والواقع.
- **النظرة الشمولية:** حيث يتم النظر إلى جميع البدائل، والنظر إلى عواقب الأمور، وللموضوع من زوايا مختلفة، ومراعاة جميع الإعتبارات، والأخذ بالاعتبار لوجهات النظر المختلفة.
- **استشراف المستقبل:** إن للمستقبل حيز كبير، وليس لدينا علم بالغيب. هذا هو الرد الذي نسمعه غالباً، بمجرد أن يُطرح موضوع الاستشراف. والموضوع أسهل من ذلك عندما تكون لدينا منهجية للاستشراف. كثير من الأمور والأشياء التي تبدو كبيرة ومعقدة للوهلة الأولى، يتضح أنها مركبة من عدد محدود من العناصر الصغيرة ذات المتغيرات المحدودة بعد أن نتفحصها بتمعن.

ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالمقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى

إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يأتي:

: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127020>

- المقدرة على بناء الغايات .
- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور .
- الاستشعار البيئي .
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .
- مهارة الاختيار الاستراتيجي .
- مهارة تحديد الموارد والامكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة .
- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة .
- مواكبة عولمة الفكر الإداري .
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

يتضح مما سبق أن التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمناها فإنه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

أنماط التفكير الإستراتيجي

أنماط التفكير هي تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية (سالم، 2009).

وتتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:

1- نمط التفكير الشمولي: وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة، وهو يغلب على تعامل القائد الاستراتيجي مع الخيارات الاستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحل على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية (الحراشنة، 2003).

كما أكد جولدمان (Goldman, 2005) بأن القائد الاستراتيجي يقرن نجاح قراراته بمظاهر الابداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات في العمل.

وهذا النمط من التفكير يتعامل مع الخيارات الإستراتيجية لوضع الحلول التي تعتمد على المهارات العقلية للمدير في فهم واستيعاب معاني الرموز. ويهتم هذا النمط من التفكير بتحليل المشكلة من أبعاد متعددة بحيث تشمل جميع الأسباب والاحتمالات والعوامل المؤثرة في المشكلة معتمداً على ممارسات ومعلومات سابقة في التعامل مع الموقف (الشهري، 2010).

2- نمط التفكير التجريدي: وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد. وهذا

النمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً.

ويقترَب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة (محمد، 2002).

3- نمط التفكير التشخيصي: إن أصحاب هذا النمط من التفكير يؤكدون إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية، وكذلك القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل استراتيجية رئيسة وأخرى طارئة للتغلب على المفاجآت حين حدوثها. ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النمط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا النمط الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ويتشكل هذا النمط في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها في نتائج صدق القرار،

وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها (يونس، 2006).

وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً، ومن ثم اختيار البديل الإستراتيجي المرن الذي يتوافق مع المشكلة (الشهري، 2010).

4- نمط التفكير التخطيطي: يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج (يونس، 2006).

وأكدت الفواز (2008) بأن القائد الاستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها، أو الحلول والأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار. وهذا النمط يتفق مع نمط التفكير التشخيصي بالنسبة للسياقات العامة في التفكير، ومنها التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلى لغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما.

ويقصد به نمط التفكير الذي يحدد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب ومصادر المعلومات أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار (الشهري، 2010).

أهمية التفكير الاستراتيجي

تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في وضوح الرؤية وترتيب أولويات التطوير والتحديث المستمرين انقاص نسبة الخطأ في التفاعل مع الأحداث والوقائع تطوير القدرة على تشكيل المستقبل. ويمكن توضيح أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال النقاط الآتية(الهلباوي،2004):

- ترتيب الأولويات وتحديدها، وإشاعتها بين العاملين.
- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
- إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.
- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.
- ويؤكد كل من الشديفات والحراشة (2005) على أن التفكير الإستراتيجي هو الأسلوب الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، ويساعد مدراء المدارس على مواجهة المشكلات والتغيرات الداخلية والخارجية كما أنه يساهم في رفع مستوى أدائهم.

ويشير الحراشة (2003) إلى أن للتفكير الإستراتيجي دوراً بارزاً في نجاح العمل المدرسي في جوانب عدة ومنها: تحسين قدرة المدرسة على التعامل مع المشكلات من خلال انخراط مديرة المدرسة ومنسوباتها في عملية التخطيط، مما يزيد من قدراتهن التنبؤيه ومسؤولياتهن الإستراتيجية في استغلال الفرص المتاحة، والحد من أثر المخاطر البيئية، ودعم المركز التنافسي للمدرسة لتبنيها مزايا تنافسية تستند إلى فهم مديرة المدرسة لبيئة المدرسة الخارجية وما تفرزه من فرص، وتمييزها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق

منافسيها، وكذلك التخصيص الفعال لموارد المدرسة وإمكانياتها بشكل صحيح على المدى البعيد يمكنها من استغلال نواحي القوة، والتغلب على نواحي الضعف، وأيضاً القدرة على إحداث التغيير والمواءمة بين أهداف المدرسة ومواجهة التحديات رغبة في تطوير واقع المدرسة إلى الأفضل، ودعم أداء مديرة المدرسة ومنسوباتها.

وتكمن أهمية التفكير الإستراتيجي في بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلاً من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر، والتأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي، وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الاهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الابداع والابتكار، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة، والتهيؤ والاستعداد للازمات والتحسب للاحداث قبل وقوعها واعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها، وتمكين المنظمات والقيادات من اشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الاهداف المشتركة ويسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الاهداف والغايات الاستراتيجية وانشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتقاؤل والشفافية في اجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، ويعزز ثقة الافراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الامل ويشعرها بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلاً من الاستسلام للاخر والتسليم بتفوقه (الفواز، 2008).

معوقات التفكير الإستراتيجي

إن التغيرات السريعة الداعية لضرورة التفكير الإستراتيجي قد تؤدي الى افشال تطبيقاته او اضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد، وان تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتا وجهدا ومالا قد لا يتوافر لها، ثم ان انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمتركمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية قد يجعل النظرة للتفكير الاستراتيجي على إنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة، وعدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الامن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصص والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم، لذلك لاتزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخط بينهما ظنا منها انها تعتمد وهي ليست كذلك (سالم،2009).

وإن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما انها في مأمن من المقارنة والمساءلة، ووجود الموازنات السنوية التي تضعها الاجهزة المركزية لا يسمح لاية منظمة لان تفكر لبرامج ولانشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به. والعادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل وعدم التحسب وعلى الخوف من المستقبل ظنا بان ذلك من امور الغيب التي لا يجوز الخوض فيها (الهاشم،2010).

ولقد أشار أبو بكر (2004) إلى أن هناك لعديد من المعوقات التي تمنع أو تقلل فرص الممارسة الفعلية والتطبيق العملي للتفكير الإستراتيجي في واقع المنظمات العامة والإدارة المدرسية خاصة ومنها: عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم المعاونة في الاستشارات الإدارية التي

يقدمها المشرفون، حيث يقتصر دورهم على مجرد تقديم رأي أو تصور بالإطار العام لإعداد الخطة. وعدم ملائمة أو كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى مدراء المدارس عن الممارسات الفعلية لعملية التفكير الإستراتيجي ونتائجه. وضعف و غياب الجانب الإعلامي عن نماذج من المدارس والمؤسسات التربوية التي حققت نجاحاً في مجال التفكير الإستراتيجي. وغياب أو عدم تيسر الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة مراحل التفكير الإستراتيجي. وتزايد الفجوة بين اعتراف مدراء المدارس بأهمية التخطيط الإستراتيجي وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحديد الموارد وتخصيصها على الأنشطة من جانب وبين تحمسهم لتحمل عبء وتبعات التفكير الإستراتيجي.

وأشار توفيق (2004) إلى أن هناك عدة جوانب هامة يجب أن نأخذها في الاعتبار كمعوق للتفكير الإستراتيجي وهي:

- 1- العادات السيئة: الاتجاه بقوة والتركيز على تعلم أسلوب جديد، وبعد مضي فترة من الوقت يحاول خلالها المدير الكف عن العادات السيئة التي قد مارسها لفترة طويلة.
- 2- التسرع: حيث أن هناك بعض المهام يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن ضغط الوقت من أجل الحصول على النتائج المطلوبة.
- 3- عدم التوازن: إن نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الأمثل بين التفكير والتنفيذ.
- 0 - الهامشية: إذ يجب اعتبار أن تنمية التفكير الإستراتيجي والعمل به جزء لا يتجزأ من الوظيفة الأساسية.

وأضاف الكبيسي (2006) إلى ما سبق النقاط التالية:

- ١- غياب المنافسة بين المدارس الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن عن التفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها غير مسؤولة عنه.
- ٢- عدم توفر الوقت اللازم لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي.
- ٣- الميزانيات السنوية التي تضعها إدارة التعليم لا تسمح لأي مدير مدرسة أن يفكر ببرامج وأنشطة لسنوات قادمة، وذلك لا يضمن توفر الموارد لها.
- ٤- مقاومة التغيير والتطوير من قبل مدراء المدارس بما يتلاءم مع مصالحهم وسعيهم في إبقاء الحال على ما هو عليه.
- ٥- الخاط بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي الذي يصاحب التفكير الإستراتيجي.
- ٦- عدم استقرار مدراء المدارس والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات النقل والتقاعد المبكر، مما قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه.

ب) إعادة هندسة العمليات

لقد ظهر مصطلح إعادة هندسة العمليات في بداية التسعينات، وكان ذلك نتيجة للأوضاع الصعبة التي مرت بها المؤسسات خلال النصف الأخير من عقد الثمانينيات، وقد تمت دراسة أساليب المؤسسات الرائدة التي استطاعت أن تتربع على قمة هرم المنافسة في الأسواق العالمية. ثم صيغت هذه الأساليب في أسلوب إداري حديث سمي (إعادة هندسة العمليات الإدارية) Business Process Reengineering (BPR)، ثم انتشر بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال الحكومي، وقد أضيفت لفظة الهندرة للتعبير عن هذا المفهوم. والهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في

الواقع تعني إعادة هندسة الأعمال، ومن (Business Reengineering) ترجمة للمصطلح الإنجليزي، ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة، كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقها (السلطان، 2002).

وإعادة هندسة العمليات وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج (النمر، 1997).

ووفقاً لهذا المفهوم فإن إعادة هندسة العمليات ليست حلاً إيجابياً، وإنما جهد عملي، كما أنها لا توفر أسلوباً مفرداً ومحددًا لحل كافة المشكلات، ولكنها تمثل مجهوداً ضخماً يستدعي إعادة النظر في كافة جوانب العمل، كما أنها تحقق نتائج فعلية إذا تم تطبيقها بطريقة سليمة، وقد حققت المؤسسات على نطاق العالم تحسينات لا نظير لها في الأداء من خلال التزام مبادئها (Nike, 2002).

ويعد مايكل هامر وجيمس شامبي (Hammer & Gemss Shamby) من رواد الهندسة الإدارية، إذ يرجع الفضل إليهما في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحث بعنوان إعادة هندسة نظم العمل، وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال، ونظم المعلومات بهدف توضيح عملية التحول والتغيير التنظيمي، إذ يركز المفهوم على العمليات الإدارية. وتعني إعادة الهندسة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء. ويعتمد نجاح إعادة الهندسة كلياً على قيادتها من أعلى المستويات في المنظمة (الديين، 2013).

ومدخل إعادة هندسة العمليات يركز على العمليات الإستراتيجية في المؤسسات لإعادة تصميمها من جديد وابتكار أساليب جديدة للعمل، لأن إعادة هندسة العمليات ليست إصلاح وترميم الأوضاع الحالية لنظم وأساليب العمل، أو إجراء تعديلات تجميلية لها، كما أنها لا تعني ترقية ثوب نظم العمل الحالية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما تعني - إعادة هندسة العمليات - التخلي التام عن نظم العمل القديمة الراسخة في عقول المديرين والعاملين، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة تماما عن نظم الإدارة الكلاسيكية لتحقيق قفزات خارقة للعادة في مستويات الأداء، وليست تغييرات هامشية (عمر، 2003).

ويتميز أسلوب الهندرة بتركيزه على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة، حيث يتم دراسة العملية بكاملها ابتداء من التخطيط وانتهاء بتحقيق الأهداف، لغاية إعادة تصميم الطريقة التي تنفذ بها، لذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتوزيعه بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل (النتشة، 2009).

مفهوم إعادة هندسة العمليات

يعرف شامبي وهامر (Shamby & Hammer, 1995: 19) إعادة هندسة العمليات بأنها: " البدء من جديد أي نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات جديدة تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقية النُقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن".

وعرف اللوزي (2000: 266) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه: " ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة، فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير، وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة ".

" وهي إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تكثيف تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة مميزة " (الدجني، 2010: 67).

ومفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) يعني إعادة بناء المؤسسة أو بعض عملياتها، بعد تفكيكها وإلغاء إدارتها الوظيفية، وذلك لأن الهندرة ترتبط ارتباطاً عضوياً بظاهرتين تشكلان الأسس والمرتكزات الأساسية لاقتصاد القرن الواحد والعشرين، وهما: الاقتصاد الكوني واقتصاد المعلومات. وهذا المفهوم يعبر عن إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية- وليست هامشية- في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (Thomas& Tan,2000).

وعرفها الدين (2013: 5) بأنها: " أداة مهمة من أدوات التحسين المستمر على أكثر من صعيد، فهي عملية تحسين على النظم الإدارية، وعلى الإجراءات المتبعة، وعلى الهياكل والتحليل الوظيفي، وقد تشمل الأفراد وكافة جوانب المؤسسة وأعمالها، وعلى البيئة التنظيمية".

خصائص إعادة هندسة العمليات

تتميز إعادة هندسة العمليات بالعديد من الخصائص التي تميزها عن العمليات الإدارية، وقد استخلص السلطان (2002) عدد من هذه الخصائص منها :

- إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من نقطة الصفر، فهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جذوره.

- تختلف اختلافًا أساسيًا عن أساليب التطوير الإداري كإصلاح الإداري والتجديد والتطوير.
- تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب التنظيم الإدارية التقليدية.

- تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة العميل الداخلي والخارجي.
- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، على خلاف النظريات الإدارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل إلى مجموعة يقوم بها مجموعة من الموظفين.
- تتميز بأنها تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل إنفرادي انطلاقاً من أن العملية كلها تحتاج إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء.

- تركز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية، ولا تعنى بالإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها تقليدياً.
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة، انطلاقاً من إيمانها بأن تكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمة نتائجها.

- تتميز مشاريعها بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري، (تحسينات جوهرية)، (بناء أساسي)، (إعادة تصميم كلي)، فهي لا تقف عند حد التحسين النوعي بل لا تنظر إليه.

- الاعتماد بشكل رئيس على تقنية المعلومات أساساً لمشاريعها.

أما خصائص إعادة الهندسة عند العدلوني (2002) فهي كالاتي:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة. حيث إن إلغاء تعدد جهات الاختصاص يحسن مستوى الرقابة نظراً لتنفيذها بواسطة عدد أقل مما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم.
- منح الصلاحيات للموظفين بالمشاركة في عملية صنع القرارات، بحيث أصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل الذي يقوم به الموظفون عندما تقتضي ضرورة العمل ذلك، دون الرجوع إلى المدير، بعد أن كان حكراً على المديرين فقط. ويعني ذلك أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح في يد الموظف اتخاذ القرار المناسب بنفسه.
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها، حيث يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها. والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تقيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل بطريقتين: الأولى، تتمثل في إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، والثانية، خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة مما يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات.
- إنجاز العمل في مكانه، أي نقل العمل عبر الحدود التنظيمية، حيث كان نظام العمل في المؤسسات التقليدية يعتمد على التخصص الكامل (مثل ذلك شراء مجموعة أقلام لإدارة الحسابات عن طريق إدارة المشتريات)، ينتج عن هذه الأسلوب حصول الإدارات على احتياجاتها من المواد بسرعة أكبر وبتكاليف أقل بالنسبة للمؤسسة من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات. إن هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء العام نظراً لأن معظم العمل

السابق كان مستهلكاً في ضم أجزاء العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة.

- خفض مستويات الرقابة والمراجعة، وذلك أن الهندرة تهدف إلى اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة. يعني ذلك خفض تكاليف عملية الرقابة.

- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات. تهدف الهندرة إلى تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية.

تتضمن ثلاثة جهات هي: إدارة المشتريات من خلال أوامر الشراء، ومكتب الاستلام من خلال مستندات الاستلام، وإدارة المدفوعات من خلال الفواتير).

- توحيد جهة الاتصالات، حيث يعتبر هذا الأسلوب من الخصائص المهمة لعملية الهندرة ويستفاد منه عندما تكون خطوات العملية معقدة جداً أو موزعة بين جهات ومواقع مختلفة، مما يجعل قيام موظف واحد أو فريق عمل واحد بها امراً مستحيلاً. وعليه فإن ((مدير الخدمة)) يعمل كمنسق بين إجراءات ((العمليات المعقدة)) والعملاء ويظهر كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها.

- الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين المركزية واللامركزية في عملياتها.

أهداف مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تسعى الهندسة الإدارية إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لنتناسب مع متطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة

وبالطريقة الصحيحة التي يريدها المستفيد ويتطلع إليها، وتعمل الهندسة الإدارية على تحقيق

الأهداف الآتية (خليل، 2008؛ الرب، 2009؛ الدين، 2013) :

- **إحداث تغيير جذري في الأداء** : ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب العمل وأدواته والنتائج من خلال

تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات المستفيدين وأهداف المنظمة.

- **التركيز على المستفيدين**: توجيه المنظمة إلى التركيز على المستفيدين من خلال تحديد

احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

- **تحقيق السرعة**: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات

المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .

- **تحقيق الجودة**: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لتناسب مع احتياجات

المستفيدين ورغباتهم .

- **تخفيض التكلفة**: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة

المضافة .

- **التفوق على المنافسين** : مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا

يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليها، فقد يتعذر تقليدها أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك

كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين

استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

- **التركيز على المطالب الفعلية**: تهدف الهندسة الإدارية إلى توجيه المؤسسة أو الهيئة إلى

تحديد المطالب الفعلية منها وتوفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها

والعمل على إعادة بناء العمليات الإدارية.

أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية: يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد كثيرة تعود على المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة، ومنها (Harmun, 2003): تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات. والوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة. و دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل، والإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم، والتركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، ومعايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، والمديرون من مشرفين إلى موجهين، و التنظيم من هرمي إلى أفقي، والمسؤولون من مراقبين إلى قياديين.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يأتي عرضاً لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ومرتببة وفق متغيراتها وحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وكما يأتي:

الدراسات السابقة التي تناولت التفكير الاستراتيجي

أجرى كانول (Canole, 1999) دراسة هدفت إلى إيجاد دليل رابط بين التفكير الإستراتيجي والأداء، وبشكل واضح في المقاطعات التعليمية التي اشتركت في عملية التخطيط الإستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من (95) مديراً من مديري المدارس العامة من ثلاث مناطق تعليمية في جزيرة راوود بشكل عشوائي. وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات: الأولى: المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة مع أفراد عينة دراستها. والثانية: دورات تدريبية لتطبيق مبدأ التفكير الإستراتيجي والأداء والذي يتكون من عدة أبعاد هي: التخطيط ، واتخاذ القرار، والتطبيق، والتقييم. و قد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المناطق الثلاثة اتفقوا على نموذج أبعاد

التفكير الإستراتيجي والأداء المطور الأبعاد من حيث إنه ساعد على تكوين رؤية شاملة من حيث: التخطيط، واتخاذ القرار، والتقييم، والتطبيق، وايضا أن أكثر المشاركين في عملية التخطيط هم أكثر من فكر ونفذ الإستراتيجيات بغض النظر عن دوره، وساهم جميع المشاركين في اتخاذ القرارات بعد تطبيق التخطيط الإستراتيجي، كما أكد الخبراء أن التخطيط الإستراتيجي ما هو إلا نتيجة مباشرة لتفكير إستراتيجي مسبق من المديرين المشرفين الذين قدموا العملية للمناطق التعليمية، وانفتحت جميع المناطق التعليمية على أن نظم المدارس أصبحت أفضل في استخدام التفكير الإستراتيجي والأداء عندما اشترك الأكثر خبرة في التخطيط الإستراتيجي. وبينت أن أهم المعوقات تمثلت في مقاومة التغيير، قلة الموارد المالية لدعم الخطط، وقلة الاتصالات وتبادل الآراء، وعدم تقبل السكان للتغيير في المجتمع.

وأجرى روشيه (Rosche,2003) دراسة هدفت إلى إيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي وقدرة الأفراد على تصور المستقبل. تكونت عينة الدراسة من (110) مديراً من المديرين التنفيذيين في مراكز قيادية لتخصصات مختلفة المشاركين في برنامج التنمية التنفيذي في جامعة ولاية كينساو في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجرت معهم عدة مقابلات للتأكد من مدى فعاليتهم واستحقاقهم لإشراكهم في برنامجها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المديرين كانت متوسطة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التصور المستقبلي ومقياس الانفتاح الشخصي، وتوصلت كذلك إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الرؤية المشتركة وبين السلوك القيادي. وأوضحت قدرة البناء التنظيمي للمنظمات الخاصة والعامة على ممارسة التفكير الإستراتيجي، وبينت كذلك صعوبة تحديد وقياس المكونات المعرفية للتفكير الإستراتيجي في شخصية كل فرد من أفراد المنظمة.

كما أجرى الشديفات والحراشة (2005) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن . وهدفت كذلك إلى تقصي أثر كل من المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي على درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من (365) قائداً من القدرة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من مديرين عامين، ومديرين مختصين، ومديري تربية وتعليم ، ورؤساء أقسام. وتم استخدام استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي لجمع بيانات الدراسة. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن كانت منخفضة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى للمتغير الوظيفي ولصالح فئتي المديرين العامين ومديري التربية والتعليم، وايضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة، والمؤهل العلمي.

وأجرت الفواز (2008) دراسة هدفت إلى معرفة (درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الإستراتيجي، وممارستهن لمراحلها، ووجود معوقاته من وجهة نظرهن) تكونت عينة الدراسة من (209) مديرات في مدارس التعليم العام بمدينة جدة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت الدراسة النتائج أن مديرات المدارس يمتلكن نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جداً، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي بدرجة كبيرة. ويمارسن مراحل التفكير الإستراتيجي بدرجة كبيرة جداً. وتبين وجود معوقات مثل البيئة الخارجية بدرجة كبيرة، والمعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة، والمعوقات الشخصية بدرجة ضعيفة. كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك كل من نمط

التفكير التشخيصي لمن يعملن في مبنى حكومي مستقل أو حكومي مشترك، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية فأكثر. وفي نمط التفكير الشمولي لمن لهن خبرة من (10 سنوات فأكثر). وأيضاً في نمط التفكير التجريدي لمن يعملن في مرحلة دراسية ثانوية أو متوسطة، ومن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه. وفي نمط التفكير التخطيطي لمن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه. وايضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مراحل التفكير الإستراتيجي لمن يعملن في المرحلة الدراسية الثانوية أو المتوسطة، ولمن لهن خبرة (من 10 سنوات فأكثر)، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاثة دورات تدريبية فأكثر. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود كل من معوقات البيئة الخارجية، والتنظيمية، والشخصية لمن يعملن في المرحلة الثانوية، ومن يعملن في مبنى حكومي مشترك أو مستأجر مشترك. كما ظهرت فروق دالة إحصائية في درجة وجود معوقات البيئة الخارجية لمن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه. وأيضاً في المعوقات الشخصية لمن خبرتهن من (10 سنوات فأكثر).

وأجرى الشهري (2010) دراسة هدفت التعرف على واقع التفكير الإستراتيجي، وعلى معوقات التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف. تكونت عينة الدراسة من (75) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمحافظة الطائف. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- أن درجة امتلاك مديري المدارس لنمط التفكير الشمولي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة. أما نمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي كان بدرجة قليلة.

- أن تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة. أما صياغة الإستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية ومراجعة وتقييم الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي كانت بدرجة قليلة.

- أن معوقات البيئة الخارجية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية من معوقات التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف كانت بدرجة كبيرة.

- أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول درجة امتلاك مديري المدارس لأنماط التفكير الإستراتيجي وفقاً لمتغير نوع المدرسة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والدورات التدريبية.

- أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول ممارسات التفكير الإستراتيجي وفقاً لمتغير نوع المدرسة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والدورات التدريبية.

الدراسات السابقة التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية

أجرى أحمد (2003) دراسة هدفت إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بغرض التوصل إلى أنموذج عمل جديد للمدرسة الثانوية، بحيث تحقق تحسين أفضل الأداء من الأنموذج القائم. وتكونت عينة الدراسة من (503) مدارس ثانوية في مصر. واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. ويظهر النتائج تحليل الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر نواحي القوة والضعف كالتالي:

- نواحي القوة: اهتمام هيئة التدريس بالطالب، والتحصيل المرتفع للتلاميذ مقاساً بدرجات الاختبارات، والبرامج، والأنشطة التربوية، والمصادقية ودعم أولياء الأمور والاتصال الجيد

بالمستويات الإدارية العليا للتعليم، والاستقرار الوظيفي للعاملين ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي.

- نواحي الضعف: وتتمثل في غياب القرار الحكيم مع كثرة التغيير الإداري، والفوضى الإدارية، والتعليمات غير الواضحة من الإدارة، وافتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين الطلاب والمجتمع، وقصور الإجراءات المكتبية والإدارية، وضعف الاعتمادات المالية، وافتقار القيادات إلى الإبداع والتحسين والتطوير. وأظهرت الدراسة قضايا حرجة تهدد المدرسة الثانوية. وقدم الباحث تصوراً مقترحاً لإعادة هيكلة المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة، تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العناصر الأربعة التالية: الأفراد، المناهج، الموارد، والمحاسبة، بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية، وهو التحسين النوعي لتعليم الطلبة.

وأجرى بالاجي (Balaji, 2004) دراسة هدفت لاختبار استخدام هندرة عمليات الأعمال التجارية في معاهد التعليم العالي في نيوزلندا. وتم اعتماد ثلاثة معاهد للتعليم العالي عينة مقصودة كدراسة حالة. وتم استخدام الاستبانات والمقابلات أدوات لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك تحديات تواجه عملية تطبيق هندرة عمليات الأعمال في معاهد التعليم متوسطة الحجم بهدف تحسين أدائها وموقفها من التنافس على المستوى الدولي. وبينت نتائج الدراسة أن هناك معاهد تعليم عالي تخطط لتبني جهود مماثلة.

كما قام تشوكوت (Choquet, 2006) بإجراء دراسة هدفت إلى إظهار الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هندسة البرمجيات لتحديد الإطار العام المقتر على دعم مجموعة من المصممين والمرتبطين بعملية الهندرة في أنظمة تكنولوجيا

التعلم المحسن. اقترحت المؤشرات مؤخراً كمعايير في مجال تكنولوجيا التعلم المحسن، سؤال مصممي أنظمة تكنولوجيا التعلم المحسن حول كيفية وضعها قيد التطبيق. وقد أُلقت الدراسات السابقة الضوء حول الهندسة الموجهة بواسطة النماذج الضوء على الحاجة لإطار عمل يمكن أن يعطي استخدام هذه المؤشرات شكلها، إضافة إلى تحسين نوعية التطويرات المحدثة. وتتناول الدراسة فرصة تكنولوجيا التعلم المحسن لتبني مثل هذا النموذج للتعبير عن مؤسسة التصميم وعملية هندسة نظام تكنولوجيا التعلم المحسن وتشكيلها. ويمكن لهذا النموذج أن يقدم مجموعة من المفاهيم التي تتيح وصف تحديد ونمذجة وتحليل المهام التي يحتاجها الفرد للقيام بتحديد المفاوضات والاتصالات ما بين الأشخاص المسؤولين في هذا المجال. في الجزء الأول منها، تشدد الدراسة على الحاجة لمثل هذا الإطار بهدف دمج النتائج السابقة وأخذ عملية تطوير هندسة البرمجيات بعين الاعتبار. وفي الجزء الثاني، تقترح الدراسة مثالين لهذا الإطار؛ الأول يتناول الهندسة العكسية لنظام تكنولوجيا التعلم المحسن والثاني هو الهندسة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن قواعد المطابقة التي تم الحصول عليها خلال عملية ربط وجهات النظر المختلفة مثل المعرفة والكيفية يمكن أن تكون مفيدة في عملية هندسة نظام تكنولوجيا التعلم المحسن.

وأجرى فرانسيس وزيري (Francis & Zairi, 2007) دراسة هدفت إلى تقصي العوامل المؤدية إلى نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة التعليم العالي في ماليزيا، وتم تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات كدراسة حالة لثلاثة معاهد تعليم عالي، ومن خلال تحليل دراسة الحالة للمعاهد التعليمية الثلاثة تم التوصل إلى وجود سبعة عوامل مشتركة مهمة وحاسمة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي : العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، والنظام الإداري النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية،

وتكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشروعات، وكفاية المصادر المالية. كما أجرى الطنجي (2008) دراسة هدفت إلى بناء نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً من موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة. تكونت الأداة من الأنموذج الذي تم بناؤه. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة مرتفع جداً.

- إن درجة الموافقة على النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعاً.

وأجرى عبدوس وهيو (Abdous and Hew, 2008) دراسة هدفت إلى استبدال عمليات توزيع وجدولة الاختبارات الورقية المرهقة وغير الفعالة بالعملية الإلكترونية المبسطة والفعالة عبر شبكة الإنترنت؛ وهدفت كذلك إلى تقليص التكلفة الكلية لإرسال الاختبارات عبر البريد من/إلى مواقع الدراسة عن بعد. يوجد في هذه الدراسة مقترح لإطار مفاهيمي وتشغيلي لعملية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي. فالهدف من استخدام دراسة الحالة هو تبسيط عملية جدولة وتوزيع اختبارات وحدة التعلم عن بعد. ولهذه الغاية تم وضع مخطط تمهيدي لإطار عمل متسلسل من أربعة خطوات غير خطية صمم لعمليات الهندرة. أما الخطوتين الأولى والثانية من هذا الإطار -البداية والتحليل- فتستخدم للبدء بالعملية التي تستهدف الهندرة وتوثيقها ووضع

المخطط الانسيابي لها، بينما تهدف الخطوتين الأخيرتين -الهندرة/التطبيق والتنفيذ- إلى نمذجة وتطبيق وتقييم عملية الهندرة. سمحت عملية التدخل المبكر لجميع الشركاء والتحليل المعمق والتدقيق للعملية الحالية بتجنب الأخطار التقليدية المرتبطة بعملية هندرة الأعمال التجارية. وبالتالي، فقد أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود عملية انسيابية مبسطة وفعالة مصحوبة برضا هيئة التدريس من حيث تقليص التكاليف الأساسية.

وأجرى قاسم (2009) دراسة هدفت التعرف إلى دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل إذ تكون مجتمع الدراسة من (60) موظفاً وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المكونة من قبل وحدة الجودة الإدارية وممثلي الجودة في دوائر وكليات الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج أهمها ان استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. وبينت النتائج كذلك أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يسهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة. وأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلبتها.

وقام الديحاني (2009) بدراسة هدفت إلى تقصي أداء الهندرة الإدارية وامكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية في مدارس دولة الكويت، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، وتقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندسة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. واقتصرت الدراسة على القيادات التربوية المدرسية (مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية). وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أفراد العينة بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية يوافقون بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات

عديدة تخص كل من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية)، مما يدعو إلى تبنى مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس أو المؤسسات التعليمية وبخاصة في تلك الجوانب المرتبطة بكل من (إدارة المنهج - التنمية المهنية للمعلم - إدارة الموارد المالية). وضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي: الإدارة بالمشاركة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم والإبداع، وزيادة تفويض السلطات للمعلمين. وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى قائد للتغيير. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الرتبة، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت.

وقد قام الشوبكي (2010) بأجراء دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتكونت عينة الدراسة من (500) طالب، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت متوسطة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود فروق بالنسبة - لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير.

- وجود فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى.

وقامت حنون (2010) بدراسة هدفت تعرف درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وهدفت كذلك إلى تقصي أثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، والتخصص، والمحافظة على عينة الدراسة، سعياً للوقوف على معرفة درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية. تكونت عينة الدراسة من (429) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت مرتفعة جداً. وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العمليات الإدارية الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط، ولصالح حملة مؤهل (أعلى من بكالوريوس). وإيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

وقام الدجني (2010) بدراسة هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات

الإدارية وحوسبتها في الجامعة الإسلامية في غزة. وهدفت الدراسة كذلك إلى إلقاء الضوء على

الجوانب المختلفة لأسلوب هندسة العمليات الإدارية من حيث: المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندسة الإدارية، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب الهندسة الإدارية كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. وتم بناء بطاقة المقابلة أداة للدراسة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة وتعميم نتائجها على الجامعات الأخرى. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة. وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية. إذ تبين وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة. كما أن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وأجرى عون (2011) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف إلى العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية وتوافقها مع احتياجات سوق العمل، والتعرف إلى الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات (التخصص - الدورات التدريبية - عدد سنوات الدراسة في الجامعة - المعدل التراكمي الحالي)، والتعرف إلى توصيات ومقترحات الخريجات لاستخدام الهندرة في تطوير مخرجات التعليم الجامعي. تكونت عينة الدراسة (50) طالبة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها: إشراك الجامعة الطالبة في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي. وأشارت النتائج إلى أن الهندرة تسهم في تبسيط إجراءات العمل وتزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تعد من المفاهيم المهمة في العصر الحاضر لتطوير الأداء، وأن الاعتماد الأكاديمي يسهم أيضاً في ضمان تقديم تعليم متميز وذي معايير واضحة.

وأجرى أبو عمشة (2011) دراسة هدفت إلى تعرف أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية في غزة من وجهة نظر الطلبة. وتكونت عينة الدراسة من (350) طالباً من الطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخلية، وتم استخدام الاستبانات لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

أجرى الدين (2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (401) معلمة. وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات، الأولى استبانة أسلوب الهندسة الإدارية، والثانية استبانة الإبداع الإداري. وقد

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة. وأن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات كانت مرتفعة. كما بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارستهن للإبداع الإداري، وايضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، ولصالح الفئة من 11 سنة فأكثر. كما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والدورات التدريبية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة، ولصالح الفئة من 11 سنة فأكثر، ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فما فوق .

وأجرى نكانج (Nkang, 2013) دراسة بعنوان هندرة التعليم الاستثماري للتخفيف من وطأة البطالة والفقر في منطقة دلتا النيجر في نيجيريا، هدفت إلى اختبار العلاقة بين برامج التعليم الاستثماري في جامعات دلتا النيجر والتخفيف من وطأة البطالة والفقر في المنطقة. استخدمت الدراسة تصميم البحث الترابطي. تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب السنة الأخيرة الذين يدرسون في قسم الاقتصاديات/الدراسات الاستثمارية في جامعات أويو، كالابار، وبورت هاركورت، ومجموعهم 238. استخدمت تقنية العينة القصدية الهادفة، حيث كان جميع الطلاب (238) الذين يدرسون في سنتهم الجامعية الأخيرة مشمولين في إجراءات الدراسة. تم جمع

البيانات باستخدام أداة أعدها الباحث وأطلق عليها اسم "استبانة التعليم الاستثماري والتخفيف من وطأة البطالة والفقر". تم تقييم أداة الدراسة المكونة من 15 بند حسب الأصول واختبر ثباتها باستخدام كرونباخ ألفا بحيث كان ثباتها 0.71. هذا واستخدم تحليل معامل ارتباط بيرسون لتحليل البيانات التي تم جمعها لغايات الدراسة. أظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة قوية بين برامج التعليم الاستثماري في جامعات دلتا النيجر والتخفيف من وطأة البطالة والفقر في المنطقة. وبناء على هذه النتائج، استنتج الباحث بأن برامج التعليم الاستثماري الخاصة بجامعات دلتا النيجر لا تسهل الإنتاجية الذاتية بين الطلاب؛ وأنه لا توجد علاقة قوية لهذه البرامج مع التخفيف من وطأة البطالة والفقر في المنطقة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- هدفت بعض الدراسات السابقة التعرف إلى درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي مثل دراسة الشديفات والحراشة (2005)، ودراسة الفواز (2008) ودراسة الشهري (2010) وهدفت بعض الدراسات كذلك التعرف إلى معوقات التفكير الإستراتيجي مثل دراسة الفواز (2008) ودراسة الشهري (2010) بينما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة ممارسة أنماط التفكير. في حين كانت اهداف الدراسة الحالية على علاقه التفكير الاستراتيجي لمادة هندسة العمليات الاداريه.

- هدفت بعض الدراسات السابقة التعرف إلى درجة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة الدينين (2013)، ودراسة حنون (2010) ودراسة الديحاني (2009)، وبعضها هدف إلى تقديم أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها مثل دراسة الدجني (2010) ودراسة الطنجي (2008)، ودراسة أحمد (2003) ، وبعضها هدف إلى التعرف على دور عملية

إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات المقدمة مثل دراسة قاسم (2009)، وبعضها هدف إلى تقصي العوامل المؤدية إلى نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة فرانسيس وزيري (Francis & Zairi, 2007)، وبعضها هدف إلى اختبار استخدام هندرة عمليات الأعمال التجارية في معاهد التعليم العالي مثل دراسة بالاجي (Balaji, 2004)، بينما هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتقصي العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

- تناولت بعض الدراسات السابقة الهندسة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات، فبعضها تناول علاقتها بالابداع الاداري مثل دراسة الدين (2013)، وبعضها تناول علاقتها برضا الخريجات وجودة المخرجات التعليمية مثل دراسة عون (2011)، وبعضها تناول علاقتها بنظم دعم القرار مثل دراسة الشوبكي (2010). حيث تتناول الدراسة الحالية علاقة الهندسة الإدارية مع أنماط التفكير الاستراتيجي

- تكونت عينة بعض الدراسات السابقة من مديري مدارس أو معلمين، وبعض الدراسات السابقة تكونت عينتها من المعلمين والمديرين، وبعض الدراسات السابقة تكونت عينتها من الطلبة في حين تمثلت عينة الدراسة الحالية من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت.

- بعض الدراسات السابقة اتخذت من المدارس مجتمعاً لها، وبعضها اتخذت من الجامعات مجتمعاً لها، والدراسة الحالية اتخذت من الكليات التطبيقية في دولة الكويت مجتمعاً لها.

- تمثلت أدوات الدراسة بالاستبانات لجمع البيانات مثل دراسة الدين (2013)، ودراسة نكانج (Nkang, 2013) ودراسة أبو عمشة (2011)، وبعضها استخدم المقابلات مثل دراسة بالاجي (Balaji, 2004)، ودراسة كانول (Canole,1999)، وبعضها اعتمد بناء أنموذج لتطبيق الهندسة الادارية، مثل دراسة الدجني (2010)، ودراسة الطنجي (2008)، ودراسة أحمد (2003)، أما الدراسة الحالية فقد تمثلت أدواتها بالاستبانات التي قام الباحث بتطويرها لجمع البيانات.

- إن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات هو أنها ربطت بين التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وأنها تتناول الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية وهي حسب رأي الباحث تعتبر دراسة رائده في هذا الميدان في الكويت.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وكذلك إجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات التطبيقية في دولة الكويت والبالغ عددهم (240) منهم (119) ذكور و (101) إناث.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية نسبية من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات التطبيقية، تم تحديد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع البالغ (180) فهم (108) ذكور و (72) إناث، واستناداً إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع (Krejcie & Morgan,1965)، والجدول (1) يبين ذلك:

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والتخصص

المتغير	الفئة	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	108	180
	أنثى	72	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	81	180
	من (5 سنوات إلى أقل من 10)	74	
	من (10 سنوات فأكثر)	25	
التخصص	علمي	86	180
	انساني	94	

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استباننتين: الأولى: استبانة التفكير الاستراتيجي، والثانية: استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك على النحو الآتي:

الأداة الأولى: استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي

تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة والمتعلقة بأنماط التفكير وهي

(نمط التفكير الشمولي، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي)

مثل دراسة الشهري(2010)، ودراسة الشديفات والحراشنة (2005)، ودراسة الفواز (2008) وكانت فقرات هذه الاستبانة (37) فقرة مقسمة على اربعة مجالات.

الأداة الثانية: استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية

تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة الدين (2013)، ودراسة حنون (2010) ودراسة الديحاني (2009)، ودراسة الدجني (2010) ودراسة الطنجي (2008) فقرات هذه الاستبانة (35) فقرة مقسمة على ثلاثة مجالات هي (الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية) .

صدق أداتي الدراسة

للتحقق من صدق أداتي الدراسة، تم استخدام الصدق الظاهري، حيث تم عرضهما على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجالات التربوية في الجامعات الكويتية والأردنية(ملحق 3)، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وكان عدد فقرات استبانة التفكير الاستراتيجي بصيغتها الاولي (37) فقرة (ملحق 1) استبانة إعادة هندسة العمليات الاداريه بصيغتها الاولي (35) فقرة (ملحق 2) وبعد التحكيم اصبح عدد فقرات الاداه الاوله بصيغتها النهائي(32) فقرة (ملحق 4) والاداة الثانيه (29) فقرة (ملحق 5) وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها، أو إعادة صياغتها، أو إلغائها.

ثبات أدوات الدراسة

للتعرف إلى معامل الثبات للاستبانيتين، تم التحقق من ثباتهما بطريقتين:

الطريقة الأولى: الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest): حيث تم تطبيق الأداتين على عينة من خارج عينة الدراسة مكونة من (49) معلما ومعلمة، بفصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

الطريقة الثانية: كما استخدمت طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الف (Cronbach Alpha)، والجدول (2) يبين معاملات ثبات الاستبانة بالطريقتين على النحو الآتي:

جدول (2)

ثبات استبانة أنماط التفكير الإستراتيجي

الرقم	أنماط التفكير	ثبات الاختبار - إعادة اختبار	معامل كرونباخ الفا
1	نمط التفكير الشمولي	0.88	0.83
2	نمط التفكير التجريدي	0.82	0.89
3	نمط التفكير التشخيصي	0.78	0.79
4	نمط التفكير التخطيطي	0.80	0.81
	الدرجة الكلية	0.84	

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.88 - 0.78) لمعاملات ارتباط بيرسون، وتراوحت بين (0.89 - 0.79) لمعاملات كرونباخ الف، وهذا يعني ان الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات (استقرار) مقبول لأغراض الدراسة الحالية.

الجدول (3)

ثبات استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية

الرقم	المجال	ثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل كرونباخ الفا
1	الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	0.80	0.83
2	تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	0.87	0.78
3	تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	0.88	0.80
	الدرجة الكلية	0.83	

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.88 - 0.80) لمعاملات ارتباط بيرسون، وتراوحت بين (0.83 - 0.78) لمعاملات كرونباخ الفا، وهذا يعني ان الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات (استقرار) مقبول لأغراض الدراسة الحالية.

ولقد تم تحديد درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ودرجة استخدام إعادة هندسة

العمليات الإدارية في ثلاث مستويات (منخفض-متوسط-مرتفع)، وذلك وفقاً

للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة على النحو الآتي :

الدرجة المنخفضة: (2.33 - 1.33)

الدرجة المتوسطة : (3.67 - 2.34)

الدرجة المرتفعة : (5 - 3.68)

إجراءات الدراسة

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي الكويتية لتطبيق الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة والعينة.
- بناء أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما بالطرق الإحصائية الملائمة.
- تطبيق الاستبانيتين.
- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة .
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS).
- استخلاص النتائج ومناقشتها وكتابة البحث.
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- التفكير الاستراتيجي.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية .
- المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص لأعضاء هيئة التدريس)

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) ومعامل ارتباط بيرسون.
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- الاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- اختبار شيفيه (Scheffe) في حال ظهور فروق ذات دلالة إحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة

الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	الأنماط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	نمط التفكير الشمولي	3.82	0.63	1	مرتفعة
4	نمط التفكير التخطيطي	3.70	0.61	2	مرتفعة
2	نمط التفكير التجريدي	3.52	0.49	3	متوسطة
3	نمط التفكير التشخيصي	3.43	0.66	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.62	0.34		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية

في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت

متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.34)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82 - 3.43)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "نمط التفكير الشمولي"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية مجال "نمط التفكير التخطيطي"، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "نمط التفكير التجريدي"، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "نمط التفكير التشخيصي" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. نمط التفكير الشمولي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير الشمولي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يجري رئيس القسم تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسها من أجل تحقيق أهداف القسم.	4.11	0.85	1	مرتفعة
8	يبدي رئيس القسم اهتماماً بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها.	3.88	1.00	2	مرتفعة
6	يتعامل رئيس القسم بمرونة مع أعضاء هيئة التدريس.	3.86	0.96	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.94	3.83	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتاحة لهم	1
مرتفعة	5	0.93	3.81	يطرح رئيس القسم معالجات كلية للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.	3
مرتفعة	5	0.98	3.81	يتعامل رئيس القسم بمرونة مع الطلبة.	7
مرتفعة	7	0.89	3.77	يطرح رئيس القسم خطوات شاملة لحل المشكلات	4
مرتفعة	8	0.90	3.71	يقدم رئيس القسم حلولاً إبداعية لبعض المشكلات.	9
مرتفعة	9	0.91	3.67	يستند رئيس القسم إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع الخارجي المحيط بالجامعة.	2
مرتفعة		0.63	3.82	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير الشمولي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.11-3.67)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على " يجري رئيس القسم تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسها من أجل تحقيق أهداف القسم "، بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (8) التي تنص على " يبدي رئيس القسم اهتماماً بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها "، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على " يقدم رئيس القسم حلولاً إبداعية لبعض المشكلات "، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص

على " يستند رئيس القسم إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع الخارجي المحيط بالجامعة." بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة.

2. نمط التفكير التخطيطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير التخطيطي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	يتابع رئيس القسم الخطط الأكاديمية لجميع أعضاء هيئة التدريس.	3.93	0.94	1	مرتفعة
33	يقضي رئيس القسم كثيراً من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات التي تواجهه.	3.86	0.96	2	مرتفعة
35	يتخذ رئيس القسم قرارات واضحة في ممارسة عمله الإداري.	3.77	0.97	3	مرتفعة
31	يهتم رئيس القسم بتفاصيل المشكلات الأكاديمية أثناء التعامل معها.	3.76	0.88	4	مرتفعة
32	يفضل رئيس القسم التعامل مع الموضوعات المألوفة وغير المألوفة.	3.75	0.91	5	مرتفعة
36	يبني رئيس القسم تصوره المستقبلي للقسم بناء على الواقع الإداري والأكاديمي.	3.72	0.96	6	مرتفعة
30	يهتم رئيس القسم بتفاصيل المشكلات الإدارية عند التعامل معها.	3.69	0.90	7	مرتفعة
34	يستخدم رئيس القسم للمشكلات أساليب حديثة عند	3.65	0.93	8	متوسطة
28	يعتمد رئيس القسم المقاييس الكمية لتقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة تدريس.	3.63	0.86	9	متوسطة

متوسطة	9	0.62	3.27	يطبق رئيس القسم القوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.	37
مرتفعة		0.61	3.70	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير التخطيطي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27 - 3.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على " يتابع رئيس القسم الخطط الأكاديمية لجميع أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (33) التي تنص على يقضي رئيس القسم كثيراً من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات التي تواجهه"، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (28) التي تنص على "يعتمد رئيس القسم المقاييس الكمية لتقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة تدريس"، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على " يطبق رئيس القسم القوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية." بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة.

3. نمط التفكير التجريدي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير التجريدي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يشارك رئيس القسم اعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات .	3.74	0.92	1	مرتفعة
10	يعتمد رئيس القسم المقاييس الوصفية أثناء تقييم أعضاء هيئة التدريس.	3.72	0.88	2	مرتفعة
11	يعمل رئيس القسم على فهم المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في إطارها المجرد.	3.68	0.87	3	مرتفعة
14	يستخدم رئيس القسم أساليب جديدة في حل المشكلات.	3.58	0.69	4	متوسطة
13	يهدر رئيس القسم كثيراً من الوقت في جمع البيانات المفصلة عن المشكلات .	3.56	0.69	5	متوسطة
12	يهتم رئيس القسم بالموضوعات الجديدة غير المألوفة.	3.39	0.72	6	متوسطة
16	يبني رئيس القسم تصوره للقضايا المستقبلية للقسم بناء على الاستشارات والخبرة في العمل الإداري.	3.39	0.78	6	متوسطة
17	يختار رئيس القسم أساليب رقابية فعالة في أثناء متابعته للعمل.	3.37	0.78	8	متوسطة
18	يقيم رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بموضوعية وحيادية	3.26	1.18	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.52	0.49		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير التجريدي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 3.26)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على " يشارك رئيس القسم اعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (10) التي تنص على " يعتمد رئيس القسم المقاييس الوصفية أثناء تقييم أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على " يختار رئيس القسم أساليب رقابية فعالة في أثناء متابعته للعمل"، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على " يقيم رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بموضوعية وحيادية." بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة متوسطة.

4. نمط التفكير التشخيصي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير التشخيصي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	يطلب رئيس القسم تغييرات تدريجية في المساقات (والمواد الدراسية) لتحقيق أهداف القسم.	3.97	1.22	1	مرتفعة
27	يعمل رئيس القسم على تحقيق أهداف القسم من خلال ما يقوم به من أعمال.	3.71	0.95	2	مرتفعة
21	يعتمد رئيس القسم على أفكاره في رصد طبيعة المجتمع.	3.56	1.16	3	متوسطة
20	يبادر رئيس القسم لاستثمار الفرص التعليمية الموجودة خارج الجامعة لصالح الطلبة.	3.46	1.27	4	متوسطة
24	يجري رئيس القسم تغييرات تدريجية في الأنشطة التي ينظمها لتحقيق أهداف القسم.	3.33	1.02	5	متوسطة
26	يولي رئيس القسم اهتماماً بأساليب حل المشكلات الأكاديمية.	3.32	0.94	6	متوسطة
22	يطرح رئيس القسم حلولاً متوازنة للمشكلات التي تواجهه.	3.31	1.00	7	مرتفعة
19	يتعرف رئيس القسم إلى الفرص الأكاديمية المتاحة في الجامعة قبل التعامل معها.	3.16	1.08	8	متوسطة
25	يتعامل رئيس القسم بمرونة مع جميع من في القسم من أعضاء هيئة التدريس والطلاب	3.08	0.66	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.43	0.66		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال نمط التفكير التشخيصي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (3.97 - 3.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على " يطلب رئيس القسم تغييرات تدريجية في المساقات (والمواد الدراسية) لتحقيق أهداف القسم "، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (27) التي تنص على " يعمل رئيس القسم على تحقيق أهداف القسم من خلال ما يقوم به من أعمال "، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على " يتعرف رئيس القسم إلى الفرص الأكاديمية المتاحة في الجامعة قبل التعامل معها "، بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " يتعامل رئيس القسم بمرونة مع جميع من في القسم من اعضاء هيئة التدريس والطلاب " بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات

التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام ولكل مجال

من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.62	0.31	1	متوسطة
2	تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.53	0.25	2	متوسطة
1	الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.47	0.26	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.21		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء

الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (0.21)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 - 3.47)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية "، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.31)، وجاء في الرتبة الثانية مجال " نمط تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية "، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.25)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية "، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.26).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يراعي رئيس القسم الإمكانات المادية المتاحة لتحقيق التطوير.	3.81	0.67	1	مرتفعة
31	يراعي رئيس القسم الإمكانات البشرية المتاحة لتحقيق التطوير.	3.77	0.47	2	مرتفعة
26	يعمل رئيس القسم على إعادة التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين.	3.71	0.73	3	مرتفعة
29	يقدم رئيس القسم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل القسم من خلال رسالة واضحة.	3.63	0.60	4	متوسطة
33	يركز رئيس القسم على أن تكون عملية التوجيه لأعضاء هيئة التدريس إيجابية بناءة.	3.63	0.60	5	متوسطة
23	يسعى رئيس القسم القادة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يضمن التقدم والتطوير.	3.53	0.26	6	متوسطة
25	يعمل رئيس القسم على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.	3.51	0.27	7	متوسطة
27	يعمل رئيس القسم على نشر ثقافة التغيير في القسم.	3.51	0.77	7	متوسطة
28	يعمل رئيس القسم على تحديد المهمات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مستجدات العمل.	3.45	0.50	9	متوسطة
32	يدعم رئيس القسم أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل القسم.	3.44	0.50	10	متوسطة
24	يعمل رئيس القسم على دمج المهمات الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	3.43	0.45	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.62	0.31		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.31)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81 - 3.43)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على " يراعي رئيس القسم الإمكانيات المادية المتاحة لتحقيق التطوير "، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (31) التي تنص على " يراعي رئيس القسم الإمكانيات البشرية المتاحة لتحقيق التطوير. "، بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (32) التي تنص على " يدعم رئيس القسم أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل القسم "، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على " يعمل رئيس القسم على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة. " بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة متوسطة.

2. تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	ينفذ رئيس القسم خطوات عملياته الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.80	0.67	1	مرتفعة
17	تسهم تكنولوجيا المعلومات في مساعدة رئيس القسم في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.	3.78	0.42	2	مرتفعة
16	تساعد تكنولوجيا المعلومات رئيس القسم على سهولة اتخاذ القرار.	3.77	0.47	3	مرتفعة
18	ينظم رئيس القسم إجراءات العمل بشكل متكامل	3.60	0.55	4	متوسطة
19	تسهم تقنية المعلومات في مساعدة رئيس القسم في اختصار الخطوات لانجاز العمل	3.58	0.46	5	متوسطة
21	تساعد الوسائل التقنية وأنظمة المعلومات رئيس القسم في إعادة بناء العمليات وذلك بتجميع الأعمال المتشابهة.	3.47	0.51	6	متوسطة
20	تعمل تقنية المعلومات التي يستخدمها رئيس القسم على تقليل الأعمال الورقية.	3.44	0.54	7	متوسطة
22	تساعد تكنولوجيا المعلومات رئيس القسم في بناء الهيكل التنظيمي للقسم.	3.42	0.45	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.25		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (0.25)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 3.42)، وجاءت في الرتبة

الأولى الفقرة (15) التي تنص على " ينفذ رئيس القسم خطوات عملياته الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات "، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (17) التي تنص على " تسهم تكنولوجيا المعلومات في مساعدة رئيس القسم في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب. "، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.42) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على " تعمل تقنية المعلومات التي يستخدمها رئيس القسم على تقليل الأعمال الورقية "، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على " تساعد تكنولوجيا المعلومات رئيس القسم في بناء الهيكل التنظيمي للقسم. " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة متوسطة.

3. الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يهتم رئيس القسم بتمكين العاملين معه.	3.93	1.12	1	مرتفعة
13	يقوم رئيس القسم بتقييم البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	3.81	0.50	2	مرتفعة
6	يسعى رئيس القسم لزيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس.	3.74	1.00	3	مرتفعة
14	يخصص رئيس القسم الدعم اللازم للتأكد من أن خطط التطوير يتم تنفيذها.	3.63	0.60	4	متوسطة
2	تتلاءم الخدمات التي يوفرها رئيس القسم مع متطلبات أعضاء هيئة التدريس.	3.60	0.88	5	متوسطة
12	يعمل رئيس القسم على التنوع في أساليب التدريب	3.51	0.77	6	متوسطة
11	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.	3.46	0.73	7	متوسطة
10	يعمل رئيس القسم على تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس	3.43	0.50	8	متوسطة
1	يركز رئيس القسم على التميز في الأداء	3.36	0.77	9	متوسطة
3	يقيم رئيس القسم نتائج الأعمال بالمرجات والأهداف	3.31	0.88	10	متوسطة
8	يهتم رئيس القسم بسياسة التحسين المستمر في الخدمات.	3.22	0.75	11	متوسطة
9	يقدم رئيس القسم خطة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.	3.22	0.74	12	متوسطة
4	يقترح رئيس القسم أكثر من بديل لخط سير العملية الواحدة	3.21	0.41	13	متوسطة
7	يعتمد رئيس القسم معايير موضوعية لتقييم انجاز العمل.	2.84	0.46	14	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.26		متوسطة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.26)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.84 - 3.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على " يهتم رئيس القسم بتمكين العاملين معه "، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (13) التي تنص على " يقوم رئيس القسم بتقييم البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير أعضاء هيئة التدريس باستمرار. "، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يقترح رئيس القسم أكثر من بديل لخط سير العملية الواحدة "، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على " يعتمد رئيس القسم معايير موضوعية لتقييم انجاز العمل. " بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.46) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات : الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص لأعضاء هيئة التدريس؟

1. الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
نمط التفكير الشمولي	ذكر	108	3.94	0.66	2.954	*0.004
	انثى	72	3.66	0.56		
نمط التفكير التجريدي	ذكر	108	3.78	0.41	11.474	*0.000
	انثى	72	3.13	0.31		
نمط التفكير التشخيصي	ذكر	108	3.48	0.63	1.141	0.255
	انثى	72	3.36	0.71		
نمط التفكير التخطيطي	ذكر	108	3.60	0.53	3.000	*0.003
	انثى	72	3.87	0.68		
الدرجة الكلية	ذكر	108	3.69	0.34	3.613	*0.000
	انثى	72	3.52	0.31		

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.613) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأنماط حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، باستثناء نمط التفكير التخطيطي حيث كان الفرق لصالح الإناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط واحد هو (نمط التفكير التشخيصي) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.141) وبمستوى دلالة (0.225).

2. متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.66	3.75	81	(أقل من 5 سنوات)	نمط التفكير الشمولي
0.62	3.79	74	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	
0.45	4.16	25	(من 10 سنوات فأكثر)	
0.63	3.82	180	المجموع	
0.36	3.52	81	(أقل من 5 سنوات)	نمط التفكير التجريدي
0.53	3.47	74	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	
0.67	3.70	25	(من 10 سنوات فأكثر)	
0.49	3.52	180	المجموع	
0.62	3.46	81	(أقل من 5 سنوات)	نمط التفكير التشخيصي
0.69	3.42	74	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	
0.73	3.37	25	(من 10 سنوات فأكثر)	
0.66	3.43	180	المجموع	
0.58	3.73	81	(أقل من 5 سنوات)	نمط التفكير التخطيطي
0.63	3.70	74	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	
0.63	3.62	25	(من 10 سنوات فأكثر)	
0.61	3.70	180	المجموع	
0.32	3.62	81	(أقل من 5 سنوات)	الدرجة الكلية
0.35	3.60	74	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	
0.36	3.71	25	(من 10 سنوات فأكثر)	
0.34	3.62	180	المجموع	

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت

تعزى لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (من 10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.71)، وجاء اصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10) إذ بلغ (3.60)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\alpha \leq$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (15):

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لاجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نمط التفكير الشمولي	بين المجموعات	3.392	2	1.696	4.385	0.014*
	داخل المجموعات	68.459	177	0.387		
	المجموع	71.851	179			
نمط التفكير التجريدي	بين المجموعات	1	2	0.500	2.129	0.122
	داخل المجموعات	41.551	177	0.235		
	المجموع	42.55	179			
نمط التفكير التشخيصي	بين المجموعات	0.151	2	0.075	0.169	0.844
	داخل المجموعات	78.815	177	0.445		
	المجموع	78.965	179			
نمط التفكير التخطيطي	بين المجموعات	0.264	2	0.132	0.357	0.701
	داخل المجموعات	65.483	177	0.370		
	المجموع	65.747	179			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.238	2	0.119	1.043	0.355
	داخل المجموعات	20.232	177	0.114		
	المجموع	20.471	179			

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات

التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.043)، وبمستوى دلالة (0.355)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في باقي المجالات باستثناء مجال (نمط التفكير الشمولي استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (4.385)، وبمستوى دلالة (0.014).

ولمعرفة عائدة الفروق تم عمل اختبار شيفية للفروق

الجدول (16)

اختبار شيفية للفروق في لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة

المجال	التحصيل	المتوسط الحسابي	من 10 سنوات (فأكثر)	من 5 (أقل من 10 سنوات)
			4.16	3.75
نمط التفكير الشمولي	(من 10 سنوات فأكثر)	4.16	-	*0.41
	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	3.79		0.04
	(أقل من 5 سنوات)	3.75		-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح فئة (من 10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع

فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10) وفئة (أقل من 5 سنوات).

التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير

التخصص، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير التخصص، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
نمط التفكير الشمولي	علمي	86	4.00	0.62	3.760	*0.000
	انساني	94	3.66	0.60		
نمط التفكير التجريدي	علمي	86	3.55	0.56	0.875	0.383
	انساني	94	3.49	0.41		
نمط التفكير التشخيصي	علمي	86	3.38	0.63	0.983	0.327
	انساني	94	3.48	0.69		
نمط التفكير التخطيطي	علمي	86	3.65	0.54	1.090	0.276
	انساني	94	3.75	0.66		
الدرجة الكلية	علمي	86	3.65	0.36	0.962	0.337
	انساني	94	3.60	0.31		

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات

التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير التخصص، واختبار (t-test)، استناداً إلى قيمة (ت)

المحسوبة إذ بلغت (0.962) وبمستوى دلالة (0.337) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال (نمط التفكير الشمولي) استناداً إلى قيمة (ت)

المحسوبة إذ بلغت (3.760) وبمستوى دلالة (0.000). حيث كان الفرق لصالح التخصصات

العلمية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية

في درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى

لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص لأعضاء هيئة التدريس؟

1. الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	ذكر	108	3.46	0.27	0.467	0.641
	انثى	72	3.48	0.23		
تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	ذكر	108	3.58	0.27	3.573	*0.000
	انثى	72	3.45	0.19		
تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	ذكر	108	3.60	0.33	1.073	0.285
	انثى	72	3.65	0.27		
الدرجة الكلية	ذكر	108	3.53	0.23	0.176	0.860
	انثى	72	3.53	0.18		

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ≤ 0.05 لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، واختبار (t-test)، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.176) وبمستوى دلالة (0.860) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال (تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية) حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية .

2. متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.22	3.51	81	(أقل من 5 سنوات)	الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.28	3.45	74	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	
0.28	3.36	25	(من 10 سنوات فأكثر)	
0.26	3.47	180	المجموع	
0.21	3.57	81	(أقل من 5 سنوات)	تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.27	3.50	74	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	
0.30	3.50	25	(من 10 سنوات فأكثر)	
0.25	3.53	180	المجموع	
0.29	3.65	81	(أقل من 5 سنوات)	تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.33	3.56	74	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	
0.29	3.67	25	(من 10 سنوات فأكثر)	
0.31	3.62	180	المجموع	
0.19	3.57	81	(أقل من 5 سنوات)	الدرجة الكلية
0.24	3.50	74	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	
0.16	3.49	25	(من 10 سنوات فأكثر)	
0.21	3.53	180	المجموع	

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة

الكويت تعزى لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط

حسابي بلغ (3.57)، وجاء اصحاب فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10) بالرتبة الثانية

بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 10 سنوات فأكثر) إذ بلغ

(3.49)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (20):

الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.029	3.615	0.23	2	0.46	بين المجموعات	الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية
		0.064	177	11.27	داخل المجموعات	
			179	11.73	المجموع	
0.143	1.968	0.12	2	0.241	بين المجموعات	تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية
		0.061	177	10.83	داخل المجموعات	
			179	11.07	المجموع	
0.151	1.908	0.181	2	0.363	بين المجموعات	تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية
		0.095	177	16.833	داخل المجموعات	
			179	17.196	المجموع	
0.065	2.769	0.122	2	0.243	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.044	177	7.777	داخل المجموعات	
			179	8.02	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.769)، وبمستوى دلالة (0.065)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات باستثناء مجال (الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية) استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.615)، وبمستوى دلالة (0.029)،

ولمعرفة عائدة الفروق تم عمل اختبار شيفية للفروق

الجدول (21)

اختبار شيفية للفروق في لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات
الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة

المجال	التحصيل	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10	من 10 سنوات فأكثر
			3.51	3.45	3.36
الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	(أقل من 5 سنوات)	3.51	-	0.06	*0.15
	(من 5 سنوات إلى أقل من 10)	3.45		-	0.09
	(من 10 سنوات فأكثر)	3.36			-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 10 سنوات فأكثر) .

3. التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير

التخصص، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير التخصص، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	علمي	86	3.48	0.26	0.469	0.639
	انساني	94	3.46	0.26		
تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	علمي	86	3.56	0.24	1.559	0.121
	انساني	94	3.50	0.26		
تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	علمي	86	3.70	0.31	3.709	*0.000
	انساني	94	3.54	0.29		
الدرجة الكلية	علمي	86	3.57	0.21	2.355	*0.020
	انساني	94	3.49	0.21		

تشير النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

($\alpha \leq$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير التخصص، واختبار (t-test)، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.355) وبمستوى دلالة (0.020) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية) حيث كان الفرق لصالح التخصصات العلمية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية أما باقي المجالات فلم توجد فيها فروق .

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت ودرجة ممارسة

إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت ودرجة ممارسة

إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ارتباط

بيرسون، والجدول (23) يبين هذه النتائج:

الجدول (23)

معامل الارتباط بين هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية

في دولة الكويت ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس باستخدام معامل ارتباط بيرسون

إعادة هندسة العمليات الإدارية	تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية	المجال	
0.035	0.194**	0.120	0.156*	مستوى الدلالة	نمط التفكير الشمولي
0.638	0.009	0.109	0.036	معامل الارتباط	
0.105	(0.128)	0.480**	0.063	مستوى الدلالة	نمط التفكير التجريدي
0.161	0.088	0.000	0.403	معامل الارتباط	
0.287**	(0.073)	0.548**	0.314**	مستوى الدلالة	نمط التفكير التشخيصي
0.000	0.333	0.000	0.000	معامل الارتباط	
0.331**	0.012	0.469**	0.361**	مستوى الدلالة	نمط التفكير التخطيطي
0.000	0.874	0.000	0.000	معامل الارتباط	
0.351**	0.015	0.712**	.276**	مستوى الدلالة	أنماط التفكير الاستراتيجي
0.000	0.843	0.000	0.000	معامل الارتباط	

**دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ بلغ معامل الارتباط (0.351) وبمستوى دلالة (0.000) .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتوصيات التي قدمها الباحث في ضوء تلك النتائج، وعلى النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية لا يدركون أهمية دورهم القيادي في العملية التعليمية والتطورات التي قد تحيط بظروف عملهم، وهذا يجعلهم غير قادرين على النظر إلى العمل في إطار الجامعة بأنه ليس موقف واحد، وينقضي، وإنما يشكل حياة كاملة، وبالتالي لا بد لهم من الشعور بأهمية المرونة في التعامل، والسماح بتطبيق كل ما هو جديد ومناسب ويخدم العملية التعليمية، وهذا يتطلب منهم الاهتمام بمواكبة التطورات والتغييرات التي تجري في العملية التربوية، وإلا كانوا قاصرين عن متابعة كل ما هو جديد.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية قد لا تتوفر لديهم الكفايات المناسبة لوضع التصور المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي للعمل، وبالتالي لا ينصب اهتمامهم على إنجاز العمل الحالي بغض النظر عن التفاصيل التي تحيط بالعمل، وبالتالي لا

يكون هناك اهتمام كبير بنوعية الأداء من خلال الأساليب الرقابية الفعالة، وإنما تكون الرقابة لديهم على النواحي الإدارية الروتينية وتحقيقها، أما الجوانب الفنية فنصيبيها ضئيل ضمن اهتماماتهم اليومية.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن أغلب رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية حين يواجهون المشكلات الطارئة في العمل لا يتعاملون معها وفق الأسلوب العلمي لحل المشكلات، وإنما يكون همهم الوحيد الانتهاء من المشكلة بأسرع وقت، وبالتالي لا يعيرون اهتماماً بالأسباب والوقائع أو تحديد جميع جوانب المشكلة فينصب هدفهم على إنهاء المشكلة. وربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف التنمية المهنية لديهم وتطوير خبراتهم نحو استخدام الأساليب الحديثة في التعامل مع المشكلات، بالإضافة إلى أن مهام العمل اليومية متعددة وواجبات العمل الروتيني اليومي تقف عائقاً أمام توفر الوقت اللازم لجمع البيانات ودراسة المشكلات. كما أنها قد تعزى إلى قلة إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية أهمية المشاركة في اتخاذ القرار مع الهيئة الإدارية والتعليمية لضمان نجاح العمل وسيره بالطريقة السليمة، كما أن أغلب رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية لا يفوضون بعض الصلاحيات إلى الهيئة التدريسية، مما قد يكون له الأثر في قلة معرفة طبيعة المشكلات التي قد تواجههم في العمل، وبالتالي لا ينظرون بموضوعية للمشكلات ويحاولون وضع الحلول المناسبة لها، وهذا نتيج توقعهم حدوث هذه المشكلات وكيفية التعامل معها.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية قد يحبون الاستئثار بالرأي واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بأنفسهم دون الرجوع إلى أعضاء هيئة التدريس، أو إدارة الجامعة، لأنهم يعتقدون أنه تتوفر لديهم الخبرة الكافية للتعرف على الفرص

والتعامل معها وحل المشكلات، وهذا يؤدي إلى وجود قصور في الالتزام في تنفيذ العمل خاصة إذا كان نوع القيادة في العمل تسلطي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشديفات والحراشة (2005) إلا أن الدرجة كانت عندهم منخفضة، ودراسة روشيه (Rosche,2003) والتي اتفقت تماما بحيث كانت الدرجة عنده متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2010) حيث احتصل التفكير الشمولي على درجة امتلاك كبيرة واحتصلت باقي انماط التفكير على درجة منخفضة. ودراسة الفواز (2008) حيث كانت درجة امتلاك التفكير الشمولي والتجريدي والتشخيصي والتخطيطي بدرجة كبيرة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

؟

أشارت النتائج في الجدول (9) إلى أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت الدرجة الكلية متوسطة حيث احتصلت على متوسط حسابي (3.53).

قد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يضمن التقدم والتطوير، ودمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة. وإعادة التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين، ونشر ثقافة التغيير في القسم، وأيضاً إلى وجود العديد من المعوقات التي تعاني منها المؤسسات التربوية وتقف في طريق إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل: التدهور في أداء التخطيط داخل القسم في الجامعة مثل غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، وضعف الاتصال بين

الجامعة والهيئات المحلية والحكومية. وقصور إدارة الجامعة عن مواكبة التغيرات العالمية في الأهداف، والوسائل، ومقاومة التغيير، والاعتماد على استخدام الطرق التقليدية في العمل الإداري. وعدم وضوح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في أذهان العاملين؛ بسبب عدم وجود التدريب الكافي لتطوير وتنمية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية لتحقيق تنمية مهنية تدعم السير قدماً بمستوى الأقسام الأكاديمية سواء على المستوى الأكاديمي، أم على المستوى الإداري.

وربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف تركيز رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية على التميز في الأداء، لدعم الخدمات والمتطلبات لأعضاء هيئة التدريس والتحسين المستمر لتلك الخدمات. مما يتطلب منهم تقييم نتائج الأعمال بالمرجات والأهداف من خلال مقاييس ومعايير واضحة وموضوعية لتقييم انجاز العمل، واقتراح أكثر من بديل لخط سير العملية الواحدة.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات، وضرورتها في معطيات العمل من حيث الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لتسهيل اتخاذ القرار. وكذلك ضرورتها بإعادة بناء العمليات بتجميع الأعمال المتشابهة وبناء الهيكل التنظيمي للقسم.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية للعمليات الأساسية التي تحتاجها إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث ممارسة أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل القسم، ومراعاة توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق

التطوير، أو تقديم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل القسم من خلال رسالة واضحة لجميع العاملين لتكون عملية التوجيه إيجابية بناءة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدينين (2013) التي بينت ان درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لاسلوب الهندسة الادارية من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة، ودراسة الشوبكي (2010) حيث اظهرت أن درجة ممارسة اعادة هندسة العمليات الادارية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، ودراسة بالاجي (Balaji, 2004)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حنون (2010) والتي اظهرت أن درجة استخدام اسلوب الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت مرتفعة جدا، ودراسة الطنجي (2008) والتي اظهرت أن واقع اعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الامارات العربية المتحدة كان مرتفعا جدا.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات : الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص لأعضاء هيئة التدريس؟

- الجنس:

أشارت النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.613) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الانماط حيث كان الفرق أيضاً لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، باستثناء نمط التفكير التخطيطي حيث كان الفرق لصالح الإناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط واحد هو (نمط التفكير التشخيصي).

قد تعزى هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من الجهد المبذول من المرأة لتحقيق ذاتها في مختلف المواقع الإدارية إلا أن الوضع الاجتماعي للمرأة أثراً كبيراً في هذا المتغير، فالمرأة الكويتية تسعى إلى إثبات وجودها في ميدان العمل، فهي أمام تحدٍ كبير لتغيير نظرة المجتمع للمرأة وبخاصة في مجالات الأعمال الإدارية، وقد يعزى ذلك أيضاً لكون المرأة ليس لديها متسع من الوقت لتطوير نفسها ذاتياً، فالمرأة في المجتمع الكويتي ينحصر جل الوقت الذي لديها بين شئون العمل والمكوث داخل المنزل في أغلب الأحيان. أما بالنسبة إلى نمط التفكير التخطيطي حيث كانت الإناث ذات المتوسط الحسابي الأعلى وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث تتابع الخطط الأكاديمية وتقوم بجمع البيانات بغية إصدار قرارات سليمة غير خاضعة لأي تأثير ولكونها تهتم بتفاصيل الأمور والمشكلات بشكل أكبر مما قد يمكنها من تحقيق تطوير مستمر. أما بالنسبة إلى نمط التفكير التشخيصي فلم تظهر فيه فروق وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور

والإناث على حدٍ سواء في اجراء التغييرات في المساقات وفي الانشطة بشكل تدريجي ولكونهم يتعاملون مع جميع الأمور بمرونة وهذا ما قد تقتضيه طبيعة المجتمع الكويتي.

- سنوات الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الخبرة وانقضاء السنوات في الموقع الوظيفي لا تشكل معياراً لتفوق وتطولا الأداء، بقدر ما تشكل المتغيرات الأخرى من دورات تدريبية أو تطوير مهني، أو مواكبة المستجدات، أو الخصائص الشخصية في الوظيفة بما تتضمنه من حماس وتعاون ومثابرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الشهري (2010) حيث لم توجد فروق عنده تعزى لمتغير الخبرة، بينما اختلفت مع نتيجة الفواز (2008) والتي اظهرت فروق تعزى لمن خبرته (10 سنوات فأكثر).

- التخصص لأعضاء هيئة التدريس:

أشارت النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير التخصص.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن التخصص لأعضاء هيئة التدريس ليس له تأثير على طبيعة التفكير الإستراتيجي لديهم وتوجهاتهم بأنماط هذا التفكير لإنجاز العمل. ذلك أن معطيات العمل الإداري بما تتضمنه من مفاهيم ومصطلحات وعمليات لا تخضع لطبيعة التخصص.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات : الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص لأعضاء هيئة التدريس؟

- الجنس:

أشارت النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة يرؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.176) وبمستوى دلالة (0.860) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات باستثناء مجال (تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية) حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية .

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل رؤساء الأقسام تتطلب مسار محدد بالعمل بغض النظر عن جنس رئيس القسم وعلى جميع رؤساء الأقسام أن يتبعو منهجية متكاملة في منظومة العمل لجميع الأقسام بغض النظر عن الجنس ذكر أو أنثى. وقد يعزى الفرق في مجال (تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية) لصالح الذكور بدليل لأن الذكور هم الأكثر ارتباطاً بالتكنولوجيا والأكثر بحثاً عنها بما يخدم عملهم ولأنه الذكور يملكون مساحة من الوقت أكبر من الإناث.

- سنوات الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن نظام العمل الإداري واضح ويتطلب الالتزام بغض النظر عن سنوات الخبرة والعمل، وعلى رئيس القسم أن يحلل الأعمال والمهام المطلوبة لتنفيذها بغض النظر عن عد السنوات التي قضاها في العمل، وذلك لا يشكل عامل الزمن والخبرة معياراً للعمل. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حنون (2010) والتي اظهرت وجود فروق في الخبرة لصالح اكثر من 10 سنوات.

- التخصص لأعضاء هيئة التدريس:

أشارت النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت تعزى لمتغير التخصص حيث كان الفرق لصالح التخصصات العلمية. قد تعزى هذه النتيجة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب مجهوداً فكرياً من تحليل وتنظيم وتنسيق وتطوير، وقد يكون رؤساء الأقسام الأكاديمية من التخصصات العلمية يتمتعوا بمقدرات ومهارات تختلف عن التخصصات الانسانية مما يمكنهم من دعم عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل أفضل.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

يظهر من الجدول (23) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الكليات التطبيقية في دولة الكويت ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة التفكير الاستراتيجي بأنماطه التفكير الإستراتيجي يدعم القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة. وترتيب الأولويات وتحديدها، مع حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشري. وهذا يدعم جوهر إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق ما تتطلبه من منهجية علمية تقنية المتقدمة في استجاباتها للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية، وما ينتج عنه من ربط الفكر بالعمل والتطبيق لإحداث التغيير وتقييمه.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ما توفره إعادة هندسة العمليات الإدارية من بيئة خصبة ومناسبة لممارسة التفكير الاستراتيجي بأنماطه، إذ تعد أحد الأساليب الإدارية الرائدة في التطوير، من خلال طرح أفكار واستراتيجيات حديثة ومبتكرة، ووضع سياسات تحقق

التطور وهذه عمليات واسعة تحتاج إلى قرارات شجاعة وتتطلب تضافر الجهود وتنسيق الأدوار بين العاملين.

التوصيات :

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحث بما يأتي:

- أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت لأنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وعليه يوصى بالتنسيق مع الجهات المعنية في وزارة التعليم العالي لعقد دورات تدريبية من شأنها التعريف بالتفكير الإستراتيجي، بحيث تتضمن هذه الدورات برامج تدعم هذا المفهوم الإداري وتعزز حضوره.

- أشارت نتائج السؤال الثاني إلى أن درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وعليه يوصى

- إجراء دراسات أخرى حول مفهوم التفكير الإستراتيجي تتناول متغيرات غير التي تم تناولها في الدراسة الحالية، وعلى مجتمعات أخرى غير التي تم تطبيق الدراسة عليها.

- إجراء دراسات أخرى حول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية تتناول متغيرات غير التي تم تناولها في الدراسة الحالية، وعلى مجتمعات أخرى غير التي تم تطبيق الدراسة عليها.

- إجراء دراسة عن العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتغيرات أخرى.

المراجع

المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى (2004). المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو عمشة، أحمد عبد المجيد (2011). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أحمد، حلمي حسين (2003). أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. العدد (8)، ص ص 219 - 293.

أحمد، شاکر محمد فتحي (2009) . الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي" . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. بيروت 6 - 10 ديسمبر.

توفيق، عبدالرحمن (2004). التفكير الإستراتيجي المهارات والممارسات. القاهرة: (بميك).

الحراشة، محمد عبود (2003). مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

حنون، نادية مراد يوسف (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خليف، لينا شحادة (2008) . أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خليل، عطا الله (2008). دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن. الفترة 13- 18 آذار.

الدجني، إياد علي (2010) . نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الديحاني، سلطان غالب (2009). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، كلية التربية، جامعة الكويت

متوافر على الموقع: <http://www.paaet.edu.kw/old/teacher>

بتاريخ 1-3 2013

الديين، مشاري يوسف (2013). درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة

الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة

نظر المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الرب، سيد محمد (2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية.

القاهرة: دار الكتب المصرية .

رفاعي، ممدوح (2006). إعادة هندسة العمليات. القاهرة : جامعة عين شمس.

سالم، أكرم (2009). التفكير الاستراتيجي وآفاق المستقبل البعيد. القاهرة: دار النهضة

العربية.

سليمان، سلمان. (2004). العد الاستراتيجي للمعرفة. دبي: مركز الخليج للأبحاث.

السلطان، خالد (2006). التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل

مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر، الفترة من 18 - 22

نيسان.

السلطان، فهد صالح (2002). إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق. الرياض: مطابع

الخالد.

السيد، نادية علي (2004). تقييم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة. دراسات في

التعليم الجامعي، عدد (8)، ص 2.

الشديفات، يحيى و الحراشة، محمد (2005). درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى

القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى، ع (2)

مج (17)، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى، ص ص 134 - 138.

الشهري، محمد بن علي بن فائز (2010). واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس

الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الشوبكي، مازن (2010). العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية

بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الطنيجي، سالم (2008). أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث

العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات

الإدارية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،

الأردن.

العدلوني، محمد أكرم (2002). العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر

والتوزيع.

عمر، أيمن علي محمود علي (2003). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتطوير الأداء بشركة

الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة

الزقازيق، القاهرة، مصر.

عون، وفاء (2011). أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات

كلية التربية بجامعة الملك سعود. مؤتمر تعليم المرأة السعودية، جامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية، الرياض. 12- 19 أكتوبر.

الفواز، نجوى مفوز (2008). التفكير الإستراتيجي الأنماط الممارسات المعوقات لدى مديرات

مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم

القرى، مكة المكرمة.

قاسم، إسماعيل (2009). تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة

العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية - غزة. (رسالة ماجستير غير

منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القريوتي، محمد قاسم (2000) . السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي

في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر (2006). التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، ورقة عمل مقدمة للقاء

الاداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة ، الخبر.

اللوزي، مرسي (2000). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر.

محمد، طارق شريف يونس (2002) . أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ

القرار. عمان: دار الرائد.

الملا، عيسى (2001). التفكير الاستراتيجي للمخططين الاستراتيجيين. الدمام: دار الصفوة

للنشر.

النتشة، حازم عبد العزيز (2009). إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

نمر، سعود بن محمد النمر (1997). الإدارة العامة، الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

الهاشم، ليلي (2010). الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

هامر، مايكل، وستيفن، ستانتن (2000). ثورة إعادة الهندسة - دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الادارية. ترجمة حسن الفلاحي، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

هامر، مايكل وجيمس شامبي (1995). إعادة هندسة نظم العمل في العمل في المنظمات (الهندرة). ترجمة، شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر.

الهلأوي، كمال (2004). التفكير الاستراتيجي. المنصورة: دار الكلمة.

يونس، طارق شريف (2006). الفكر الإستراتيجي للقادة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Allio, R. (2006). Strategic Thinking: The Ten Big Ideas. **Strategy & Leadership**, 34 (4), 4-13.
- Abdous, M. and Hew, H. (2008). A Framework for Process Reengineering in Higher Education: A case study of distance learning exam scheduling and distribution. **The international review of research in open and distance learning**, 9(3).
- Balaji, M. (2004). **Reengineering an Educational Institute: a Case Study in New Zealand**. School of International Studies, AIS St Helens, New Zealand, Working Paper No. 2.
- Choquet, C., & Corbière, A. (2006). Reengineering Framework for Systems in Education. **Educational Technology & Society**..9,. (4),.228-241.
- Canole, Holland.(1999). District Strategic Planning: Is There Evidence Of Strategic Thinking And Acting? (A Study Of Three Rhode Island School Districts). Ed. Dissertation. Rhode Island: Johnson & Wales University, United States. Publication Number: AAT 9941903
- Goldman, E. (2005). **Becoming an Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEOs**. Unpublished Doctoral Dissertation, George Washington University, District of Columbia, United States .
- Graetz, F. (2002). Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities. **Management Decision**, 40(5), 456- 462.
- Harmun Paul (2003). **Business Process Change"** San Franscisco: Morgan Kaufmann. USA.
- Francis, A. & Zairi, M. (2007). Business process reengineering: Critical factors in higher education. **Management Journal of Bradford**. 13 ,, (3). 451-455.

- Krejcie, R.V. & Morgan, .W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Nike, O.(2002). **Practical Business Re-engineering Tools and Techniques for Achieving Effective Change** .London: Kogan Page.
- Nkang I. E. (2013). Re-Engineering Entrepreneurial Education for Employment and Poverty Alleviation in The Niger Delta Region of Nigeria. **Journal of Education and Practice**. 4. (2)..191- 267.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra D., and Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: **Establishing the Measures**. **Leadership Review**, 5, 41-68.
- Thomas, I. and Margaret, T.,(2000). "Using Business Process Reengineering Principals in Educational Reform". At <http://www.engr.iupui-edu/~no/papers/reeng.html>
- Rosche, Whiteman. (2003). Personality Correlates Of Strategic Thinking In An Organizational Context. Ph.D. Dissertation. Alliant, San Francisco.

المواقع الالكترونية:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127020>

تاريخ الدخول 1-5 2013

الملاحق

الملحق (1)

استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الاداريه بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور الفاضل / الدكتورة الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". ولتحقيق أهداف الدراسة يضع الباحث بين يديكم استبانتين:

الاستبانة الأولى: أنماط التفكير الاستراتيجي.

الاستبانة الثانية: إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجياً تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة من الاستبانتين، علماً بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وشاكراً لكم حسن استجابتكم.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبد الرزاق بشير سالم العلي

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس : ذكر

أنثى

سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات)

(من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)

(من 10 سنوات فأكثر).

التخصص: علوم طبيعية

علوم إنسانية

استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي

التعديل المقترح	مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تقيسه		وضوح الفقرة		الفقرات	3
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
المجال الأول : نمط التفكير الشمولي						
					1 يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتاحة لهم	
					2 يستند رئيس القسم على الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع الخارجي المحيط بالجامعة.	
					3 يطرح رئيس القسم معالجات كلية للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.	
					4 يطرح رئيس القسم خطوات شاملة لحل المشكلات .	
					5 يجري رئيس القسم تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسها من أجل تحقيق أهداف القسم.	
					6 يتعامل رئيس القسم بمرونة مع أعضاء هيئة التدريس.	
					7 يتعامل رئيس القسم بمرونة مع الطلبة.	
					8 يبدي رئيس القسم اهتماماً بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها.	
					9 يقدم رئيس القسم حلولاً إبداعية لبعض المشكلات.	
المجال الثاني: نمط التفكير التجريدي						
					10 يعتمد رئيس القسم المقاييس الوصفية أثناء تقييم أعضاء هيئة التدريس.	
					11 يعمل رئيس القسم على فهم المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في إطارها المجرد.	
					12 يهتم رئيس القسم بالموضوعات الجديدة غير المألوفة.	
					13 لا يهدر رئيس القسم كثير من الوقت في جمع البيانات المفصلة عن المشكلات .	
					14 يستخدم رئيس القسم أساليب جديدة في حل المشكلات.	
					15 يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات .	

					16	يبنى رئيس القسم تصوره للقضايا المستقبلية للقسم بناء على الاستشارة والخبرة في العمل الإداري.
					17	يختار رئيس القسم أساليب رقابية فعالة أثناء متابعته للعمل.
					18	يقيم رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بموضوعية وحيادية.
المجال الثالث: نمط التفكير التشخيصي						
					19	يتعرف رئيس القسم على الفرص الأكاديمية المتاحة في الجامعة قبل التعامل معها.
					20	يبادر رئيس القسم في استثمار الفرص التعليمية الموجودة خارج الجامعة لصالح الطلبة.
					21	يعتمد رئيس القسم على أفكاره في رصد طبيعة المجتمع.
					22	يطرح رئيس القسم حلول متوازنة للمشكلات التي تواجهه.
					23	يجري رئيس القسم تغييرات تدريجية في المساقات والمواد التي ينظمها لتحقيق أهداف القسم
					24	يجري رئيس القسم تغييرات تدريجية في الأنشطة التي ينظمها لتحقيق أهداف القسم
					25	يتعامل رئيس القسم بشيء من المرونة مع جميع من في القسم من أعضاء هيئة تدريس وطلاب.
					26	يولي رئيس القسم اهتماماً بأساليب حل المشكلات الأكاديمية.
					27	يهتم رئيس القسم بتحقيق أهداف القسم في كل عمل يمارسه.
المجال الرابع: نمط التفكير التخطيطي						
					28	يعتمد رئيس القسم المقاييس الكمية لتقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة تدريس.
					29	يتابع رئيس القسم الخطط الأكاديمية لجميع أعضاء هيئة التدريس.
					30	يهتم رئيس القسم بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها.
					31	يهتم رئيس القسم بتفاصيل المشكلات الأكاديمية أثناء التعامل معها.
					32	يفضل رئيس القسم التعامل مع الموضوعات المألوفة وغير

					المألوفة.
					33 يقضي رئيس القسم كثيراً من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات التي تواجهه.
					34 يستخدم رئيس القسم أساليب حديثة أثناء معالجته للمشكلات.
					35 يتخذ رئيس القسم قرارات واضحة أثناء ممارسة عمله الإداري.
					36 يبني رئيس القسم تصوره المستقبلي للقسم بناء على مضمون الواقع الإداري والأكاديمي.
					37 يتبع رئيس القسم القوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.

الملحق (2)

استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورتها الأولية

التعديل المقترح	مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تقيسه		وضوح الفقرة		الفقرات	رقم
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
المجال الأول : الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية						
					يركز رئيس على التميز في الأداء	1
					تتلاءم الخدمات التي يوفرها رئيس القسم مع متطلبات أعضاء هيئة التدريس.	3
					يركز رئيس القسم على التميز في الأداء.	4
					يقيم رئيس القسم نتائج الأعمال بالمرجات والأهداف	5
					يقترح رئيس القسم أكثر من بديل لخط سير العملية الواحدة	6
					يهتم رئيس القسم بسياسة تمكين (تدريب) الموظفين.	7
					يسعى رئيس القسم لزيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس بزيادة التعاون بين وتشجيع العمل الجماعي.	8
					يعتمد رئيس القسم مقاييس و معايير واضحة وموضوعية لتقييم انجاز العمل.	9
					يهتم رئيس القسم بسياسة التحسين المستمر في الخدمات.	10
المجال الثاني: التنمية المهنية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية						
					يقدم رئيس القسم خطة موضوعة لتطوير وتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس.	11
					يعمل رئيس القسم على تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس	12
					يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.	13
					يعمل رئيس القسم على التنوع في أساليب التدريب	14
					يقوم رئيس القسم بتقييم البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	15
					يخصص رئيس القسم الدعم اللازم للتأكد من أن خطط التطوير يتم تنفيذها.	16
المجال الثالث: تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية						
					ينفذ رئيس القسم خطوات عملياته الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	17
					تساعد تكنولوجيا المعلومات رئيس القسم على سهولة اتخاذ القرار.	18

					19	تساهم تكنولوجيا المعلومات رئيس القسم في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.
					20	ينظم رئيس القسم اجراءات العمل بشكل متكامل
					21	تساهم تقنية المعلومات رئيس القسم في اختصار الخطوات لانجاز العمل
					22	تعمل تقنية المعلومات التي يستخدمها رئيس القسم على الغاء الأعمال الورقية
					23	تساعد الوسائل التقنية وأنظمة المعلومات رئيس القسم في إعادة بناء العمليات وذلك بتجميع الأعمال المتشابهة.
					24	تساهمت تكنولوجيا المعلومات رئيس القسم في بناء الهيكل التنظيمي للقسم.
المجال الرابع: تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية						
					25	يعي رئيس القسم القادة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يضمن التقدم والتطوير.
					26	يعمل رئيس القسم على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
					27	يعمل رئيس القسم على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
					28	يعمل رئيس القسم على إعادة التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين.
					29	يعمل رئيس القسم على نشر ثقافة التغيير في القسم.
					30	يعمل رئيس القسم على تحديد المهمات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مستجدات العمل.
					31	يقدم رئيس القسم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل القسم من خلال رسالة واضحة.
					32	يراعي رئيس القسم الإمكانيات المادية المتاحة لتحقيق التطوير.
					33	يراعي رئيس القسم الإمكانيات البشرية المتاحة لتحقيق التطوير.
					34	يدعم رئيس القسم أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل القسم.
					35	يركز رئيس القسم على أن تكون عملية التوجيه لأعضاء هيئة التدريس إيجابية بناءة.

الملحق (3)

قائمة أسماء محكمي أداتي الدراسة

الاسم	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور جودت المساعيد	مناهج وطرق التدريس	الشرق الأوسط
الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
الأستاذ الدكتور غازي خليفة	مناهج وطرق التدريس	الشرق الأوسط
الأستاذ الدكتور فاروق الصبّان	قسم العلوم الأسرية	الكويت
الدكتور أحمد راشد الراشد	كلية التربية الأساسية	الكويت
الدكتور خالد الصرايرة	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
الدكتور محمد فتحي يس	قسم العلوم الأسرية	الكويت
السيد نصّار النصّار	كلية العلوم الاسرية	الكويت

الملحق (4)

استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الاداريه بصورتها النهائية

جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور الفاضل / الدكتورة الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". ولتحقيق أهداف الدراسة يضع الباحث بين يديكم استبانتيين:

الاستبانة الأولى: أنماط التفكير الاستراتيجي.

الاستبانة الثانية: إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجياً تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة من الاستبانتيين، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وشاكراً لكم حسن استجابتكم.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبد الرزاق بشير سالم العلي

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس : ذكر

أنثى

سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات)

(من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)

(من 10 سنوات فأكثر).

التخصص: علمي

إنساني

استبانة أنماط التفكير الاستراتيجي

التعديل المقترح	مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تقيسه		وضوح الفقرة		الفقرات	3
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
المجال الأول : نمط التفكير الشمولي						
					يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتاحة لهم	1
					يستند رئيس القسم على الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع الخارجي المحيط بالجامعة.	2
					يطرح رئيس القسم معالجات كلية للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.	3
					يطرح رئيس القسم خطوات شاملة لحل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس .	4
					يجري رئيس القسم تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسها من أجل تحقيق أهداف القسم.	5
					يتعامل رئيس القسم بمرونة مع أعضاء هيئة التدريس.	6
					يتعامل رئيس القسم بمرونة مع الطلبة.	7
					يبدى رئيس القسم اهتماماً بنتائج حل المشكلات أكثر من خطوات حلها.	8
					يقدم رئيس القسم حلولاً إبداعية لبعض المشكلات.	9
المجال الثاني: نمط التفكير التجريدي						
					يعتمد رئيس القسم المقاييس الوصفية أثناء تقييم أعضاء هيئة التدريس.	10
					يعمل رئيس القسم على فهم المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في إطارها المجرد.	11
					يهتم رئيس القسم بالموضوعات الجديدة غير المألوفة.	12
					لا يهدر رئيس القسم كثير من الوقت في جمع البيانات المفصلة عن المشكلات .	13
					يستخدم رئيس القسم أساليب جديدة في حل المشكلات.	14
					يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ	15

					القرارات .
					16 يبني رئيس القسم تصوره للقضايا المستقبلية للقسم بناء على الاستشارة والخبرة في العمل الإداري.
					17 يختار رئيس القسم أساليب رقابية فعالة أثناء متابعته للعمل.
					18 يقيم رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بموضوعية وحيادية.
المجال الثالث: نمط التفكير التشخيصي					
					19 يتعرف رئيس القسم على الفرص الأكاديمية المتاحة في الجامعة قبل التعامل معها.
					20 يبادر رئيس القسم في استثمار الفرص التعليمية الموجودة خارج الجامعة لصالح الطلبة.
					21 يعتمد رئيس القسم على أفكاره في رصد طبيعة المجتمع.
					22 يطرح رئيس القسم حلول متوازنة للمشكلات التي تواجهه.
					23 يجري رئيس القسم تغييرات تدريجية في المساقات والمواد التي ينظمها لتحقيق أهداف القسم
					24 يجري رئيس القسم تغييرات تدريجية في الأنشطة التي ينظمها لتحقيق أهداف القسم
					25 يتعامل رئيس القسم بشيء من المرونة مع جميع من في القسم من أعضاء هيئة تدريس وطلاب.
					26 يولي رئيس القسم اهتماماً بأساليب حل المشكلات الأكاديمية.
					27 يهتم رئيس القسم بتحقيق أهداف القسم في كل عمل يمارسه.
المجال الرابع: نمط التفكير التخطيطي					
					28 يعتمد رئيس القسم المقاييس الكمية لتقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة تدريس.
					29 يتابع رئيس القسم الخطط الأكاديمية لجميع أعضاء هيئة التدريس.
					30 يهتم رئيس القسم بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها.
					31 يهتم رئيس القسم بتفاصيل المشكلات الأكاديمية أثناء التعامل معها.

					يفضل رئيس القسم التعامل مع الموضوعات المألوفة وغير المألوفة.	32
					يقضي رئيس القسم كثيراً من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن المشكلات التي تواجهه.	33
					يستخدم رئيس القسم أساليب حديثة أثناء معالجته للمشكلات.	34
					يتخذ رئيس القسم قرارات واضحة أثناء ممارسة عمله الإداري.	35
					يبني رئيس القسم تصوره المستقبلي للقسم بناء على مضمون الواقع الإداري والأكاديمي.	36
					يتبع رئيس القسم القوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.	37

الملحق (5)

استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورتها الأولية

التعديل المقترح	مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تقيسه		وضوح الفقرة		الفقرات	3
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
المجال الأول : الجودة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية						
					يركز رئيس على التميز في الأداء	1
					تتلاءم الخدمات التي يوفرها رئيس القسم مع متطلبات أعضاء هيئة التدريس.	3
					يركز رئيس القسم على التميز في الأداء.	4
					يقيم رئيس القسم نتائج الأعمال بالمخرجات والأهداف	5
					يقترح رئيس القسم أكثر من بديل لخط سير العملية الواحدة	6
					يهتم رئيس القسم بسياسة تمكين (تدريب) الموظفين.	7
					يسعى رئيس القسم لزيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس بزيادة التعاون بين وتشجيع العمل الجماعي.	8
					يعتمد رئيس القسم مقاييس و معايير واضحة وموضوعية لتقييم انجاز العمل.	9
					يهتم رئيس القسم بسياسة التحسين المستمر في الخدمات.	10
المجال الثاني: التنمية المهنية في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية						
					يقدم رئيس القسم خطة موضوعية لتطوير وتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس.	11
					يعمل رئيس القسم على تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس	12
					يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.	13
					يعمل رئيس القسم على التنوع في أساليب التدريب	14
					يقوم رئيس القسم بتقييم البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	15
					يخصص رئيس القسم الدعم اللازم للتأكد من أن خطط التطوير يتم تنفيذها.	16
المجال الثالث: تكنولوجيا المعلومات في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية						

					17	ينفذ رئيس القسم خطوات عملياته الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
					18	تساعد تكنولوجيا المعلومات رئيس القسم على سهولة اتخاذ القرار.
					19	تساهم تكنولوجيا المعلومات رئيس القسم في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.
					20	ينظم رئيس القسم اجراءات العمل بشكل متكامل
					21	تساهم تقنية المعلومات رئيس القسم في اختصار الخطوات لانجاز العمل
					22	تعمل تقنية المعلومات التي يستخدمها رئيس القسم على الغاء الأعمال الورقية
					23	تساعد الوسائل التقنية وأنظمة المعلومات رئيس القسم في إعادة بناء العمليات وذلك بتجميع الأعمال المتشابهة.
					24	تساهمت تكنولوجيا المعلومات رئيس القسم في بناء الهيكل التنظيمي للقسم.
المجال الرابع: تبسيط إجراءات العمل في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية						
					25	يعي رئيس القسم القادة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يضمن التقدم والتطوير.
					26	يعمل رئيس القسم على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
					27	يعمل رئيس القسم على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
					28	يعمل رئيس القسم على إعادة التفكير بالأساسيات والتخلص من الروتين.
					29	يعمل رئيس القسم على نشر ثقافة التغيير في القسم.
					30	يعمل رئيس القسم على تحديد المهمات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مستجدات العمل.
					31	يقدم رئيس القسم وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل القسم من خلال رسالة واضحة.
					32	يراعي رئيس القسم الإمكانيات المادية المتاحة لتحقيق التطوير.
					33	يراعي رئيس القسم الإمكانيات البشرية المتاحة لتحقيق التطوير.
					34	يدعم رئيس القسم أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل القسم.
					35	يركز رئيس القسم على أن تكون عملية التوجيه لأعضاء هيئة التدريس إيجابية بناءة.

