



## Administrative Functions in Business Process Reengineering (BPR) for Institutional Performance: Higher Institute of Education and Commerce (HEC-Tchad) as a Case Study

Mahamt Annour Adam Ahmat \*

Arabic Department of Economic and Administrative Sciences, Faculty of Economics and Management, University of N'Djamena, Republic of Chad

هندسة الوظائف الإدارية في هندرة الأداء المؤسسي: جامعة هيك تشاد نموذجاً

محمد النور آدم أحمد \*

القسم العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة انجمينا، جمهورية تشاد

\*Corresponding author: [mahamatannour2024@gmail.com](mailto:mahamatannour2024@gmail.com)

Received: March 13, 2026

Accepted: April 26, 2026

Published: May 09, 2026

### Abstract

This study aimed to explore the engineering of administrative functions and identify the level of Business Process Reengineering (BPR) in institutional performance. It further sought to plan the structural path for transforming the nature of functional work and its relationship with professional performance, using HEC-Tchad University as a case study. Formerly known as the Higher Institute of Economic, Commercial, Accounting, and Communication Studies (founded in 2003), the institution reflects the evolution of administrative function engineering. While this concept is long-standing, it has acquired a modern character due to technological advancements and the integration of modern administrative techniques. These factors have significantly contributed to reshaping organizational structures, enhancing functional tasks and authorities, and modifying various management departments. Consequently, engineering administrative functions has become a necessity for the success and sustainability of organizations in general, and educational institutions in particular. The researchers employed a descriptive-analytical approach, utilizing SPSS for data analysis of questionnaire results, Microsoft Word for data interpretation and explanation, and Microsoft Excel for generating charts and graphical representations (cubes and circles). The study concludes with several key results and recommendations.

**Keywords:** Engineering, Administrative Functions, Business Process Reengineering (BPR), Institutional Performance, HEC-Tchad University.

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الاضطلاع على هندسة الوظائف الإدارية والتعرف لمستوى هندرة الأداء المؤسسي وتخطيط مسارها الهيكلي لتغيير طبيعة العمل الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني، كالحالة التي صارت عليها جامعة هيك تشاد التي كانت سابقاً المعهد العالي للدراسات الاقتصادية والتجارية والمحاسبية

والاتصال والذي تم تأسيسه عام 2003م، ويعد مفهوم هندسة الوظائف الإدارية قديماً لكنه أخذ سمة حديثة مع التطور التكنولوجي وتكيفه مع تسارع التطورات ودخول التقنيات الإدارية الحديثة الذي ساهم بشكل كبير في إحداث تغييرات في أشكال المؤسسات لتطوير العمل في مهامها وصلحياتها والتعديل في إدارتها المختلفة. وقد صارت الحاجة إلى هندسة الوظائف ضرورة لنجاح واستمرار المؤسسات بشكل عام المؤسسات التعليمية بشكل خاص. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج SPSS، لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان، وبرنامج الورد Word الذي نقلت إليه البيانات لتحليلها وشرحها وبرنامج اكسل Excel لرسم المكعبات والدوائر كما توصلوا إلى نتائج التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الهندسة، الوظائف الإدارية، الهندرة، الأداء المؤسسي، جامعة هيك تشاد.

## المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة مقدمة

شهد العصر الحالي مجموعة من التطورات التي لم يسبق لها مثيل في جميع مجالات الحياة، وأصبحت هندسة الوظائف وهندرة الأداء المؤسسي حاجة ضرورية لنجاح واستمرار وبقاء المؤسسات بصورة عامة بعد التغيير في الشكل والهيكلية من الناحية الإيجابية في مجال التطوير، أو الدمار والانهييار من الناحية السلبية في مجال التخلف فضلاً عن تلك القرارات المصيرية والأفكار النمطية التي لازالت تقف أمام الإبداع من جانب موظفي المؤسسات، والذي فرض عليها الهندسة والهندرة من أجل مواجهة التحديات والظروف المتغيرة ما بين الانهييار وإعادة الاعمار. إذ تعد استراتيجية هندسة الوظائف من بين الاستراتيجيات المهمة في مجال التغيير فضلاً عن إنها تمثل إحدى المعالجات الأساسية المعتمدة في زيادة فاعلية المؤسسة والتي تحمل في طياتها برنامج التغيير الجزئي أو الشامل. فإن هندرة الأداء المؤسسي هي واحدة من التوجهات الإدارية المهمة التي تقود عملية التغيير في المؤسسة بحيث تجعلها تبدأ عملها من جديد وبطابع آخر جديد كما حصل للمعهد العالي للدراسات الاقتصادية والتجارية والمحاسبية والاتصال الذي صار جامعة هيك تشاد. إذ تسهم هندسة الوظائف في تحفيز المؤسسات على مواكبة التغييرات الحاصلة في التقانة والهيكل وتحقيق جملة من الفوائد فضلاً عن تحديد مدى قدرة تحقيق الأهداف على أداؤها للأغراض التي أسست من أجلها.

## مشكلة البحث

وقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية هندرة الأداء المؤسسي، وكشف علاقته الوثيقة بالعديد من المتغيرات كتطبيق تطلعات وأهداف المؤسسات والتميز وزيادة الدرجة العلمية أو الإنتاجية، لكن المتبع لواقع هندسة الوظائف الإدارية يقف على قصور واضح ونقص في الولاء التنظيمي. ولكن الأمر الأكثر أهمية هو انقاذ هذه المؤسسات من ادني مستوياتها إلى أعلي، فهندرة المؤسسات هي إعادة التفكير الاساسي للدرجات الوظيفية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات واجراء تغييرات جوهرية في معايير الاداء والتكلفة والجودة والخدمة والسرعة والانتاجية ورضا العملاء. وجاءت الدراسة الحالية لتجيب عن المشكلة من خلال طرح السؤال الجوهرى التالي: ما أثر هندسة الوظائف الإدارية في هندرة الأداء المؤسسي؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هندرة الأداء المؤسسي ناتجة من عملية الرقابة الإدارية؟
- هل تساهم الهندرة حقا في تغيير تصميم التنظيم والتوجيه لتحقيق التحسينات؟
- هل تغييرات معايير الاداء عن طريق التخطيط تزيد حقاً من جودة الانتاجية لرضا العملاء؟
- هل معهد هيك تشاد صار جامعة لعدم توافق خطته المستقبلية مع ما يواجهه من تحديات تنافسية مع معاهد التعليم العالي الخاص في تشاد؟

عندما تواجه المؤسسات هذه المشاكل، تلجأ إلى استراتيجية هندسة الوظائف الإدارية أو هندرة الأداء المؤسسي للعمليات، بحيث تقوم إلى معالجة كافة أوجه القصور فيها وإحداث تغيير جذري في الأداء والعمل على البدء من جديد بطريقة أكثر تنظيمياً وتحسيناً كذلك.

## أهداف البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى هندسة الوظائف الإدارية ودراسة التفاعل بين جودة أداء هذه الوظائف والجودة الفنية لغرض توضيح الجوانب التي يمكن من خلالها أحداث تغيير محسوب في جودة الخدمات. وتقع على عاتق المؤسسات مسؤولية الالتزام بمتابعة مستمرة أو دورية لأعمالها كافة بأسلوب رقابي محكم ودقيق؛ بغرض إتمام الإجراءات التحويلية الضرورية لمواكبة آخر التطورات، والتكيف مع المتغيرات بعيداً عن الطرق التقليدية المعتادة، كما تهدف هندرة الأداء المؤسسي بممارسة أعمال إبداعية وحديثة وأكثر شمولية تُغني عنها، إضافةً إلى إمكانية دمج عدد من المُسمّيات الوظيفية تحت مُسمى واحد؛ ممّا يُقلّل أعداد الموظفين، ويجري ذلك بالفحص الناقد الدوري والشامل لسير العمل. ومن هنا، جاء مفهوم الهندسة والهندرة ليحجبا عن الأسئلة الآتية:

- ما المقصود بمصطلح هندرة الأداء المؤسسي واستدلالاته؟
- ما أهمية تطبيق هندرة الأداء في المؤسسات؟
- ما هي الأمثلة الواقعية التي تعبر عن تطبيق الهندرة في المؤسسات فعلياً؟

## أهمية الدراسة:

يُعدّ اللجوء إلى تطبيق هندسة الوظائف الإدارية في المؤسسات من أجل هندرة الأداء أمراً مهماً وضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه بل يعتبر واجباً حتمياً في بعض الحالات، مثل المشكلات المُتكرّرة المُتعلّقة بالأهداف العامة أو الاستراتيجيات الكبرى للمؤسسة، أو عدم قدرة المؤسسة على الإنتاج ضمن المقاييس المطلوبة، أو العجز عن دفع رواتب الموظفين أو أخطاء كبار الإداريين الذين لا يستجيبون حتي لتقارير الرقابة ممّا يعني ضرورة البحث عن حلول مهمة أكثر سهولة وكفاءة. ومن أهم هذه النقاط نذكر:

- المساهمة في إعادة هندسة الوظائف الإدارية من إحداث التغييرات التنظيمية التي تستهدف الجهات الإدارية والقوى العاملة في المؤسسة بما يُمكنها من تحقيق الأهداف، حل المشكلات أو اتخاذ القرارات؛
- التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين التعاون والتكامل في المهام بين الأقسام المختلفة، مع ضمان توفير الموارد البشرية، المادية والمالية.
- حرص المؤسسات على تعاملها مع هندرة الأداء المؤسسي للأنهوض بمستوياتها، وخصوصاً في ظلّ التنافس القوي، والتطورات التقنية المتسارعة، والتغيّرات الكبيرة التي ينبغي مسايرتها، والتأقلم معها بمرونة؛ للاحتفاظ بالعملاء.

## أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر سبب اختيار موضوع هذه الدراسة من المتغيرات الإدارية التي تمثل هندسة الوظائف وهندرة الأداء التي تهدف في الأساس إلى قلة في الجهد، زيادة في السرعة، قلة في الوقت والتكلفة، وهي بذلك تُسهم في زيادة جودة السلع التي تنتجها المؤسسات والخدمات التي تُقدّمها، وتهدف أيضاً إلى تقليص المراحل التي تمرّ عبرها عملية الإنتاج وتحقيق الأهداف، بالاستغناء عن الخطوات غير الضرورية، وهذا يتطلّب إدارة مرنة قادرة على التعامل مع المتغيرات، ومُستعدّة لتقديم الدّعم والإرشاد.

## منهجية الدراسة:

لقد اعتمد الباحثون في معالجة هذا الموضوع، على المنهجين الوصفي والتحليلي، باعتبارهما منهجين يصفان ويشخصان ويقيمان هذه المصطلحات الإدارية.

## أدوات الدراسة:

استخدم الباحثون مجموعتين من المصادر كأداة لجمع البيانات: المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: يدور موضوع هذه الدراسة حول هندسة الوظائف الإدارية في هندرة الأداء المؤسسي،
- الحدود الزمنية: السنة الأكاديمية 2024-2025.
- الحدود المكانية: جامعة هيك تشاد.

## فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط طردية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندسة الوظائف الإدارية والمتغير التابع تبديل أداء المؤسسات:
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لهيكل التنظيم
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعنصر التخطيط
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لمبدئ التنسيق
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعامل التوجيه
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لزمن الرقابة
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لوسيلة الاتصال
- الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط طردية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندرة الأداء المؤسسي والمتغير التابع تبديل أداء المعهد إلي جامعة هيك:
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام الدراسي
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام المهني
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام التسجيل
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للهيكل الإداري
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام القبول
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام المرتبات

## عينة الدراسة:

تم اختيار بعض طلاب هيك تشاد الذين تخضروا من عهد المعهد إلي عهد الجامعة

## هيكلية الدراسة:

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة:

المحور الثالث: الإطار الميداني للعينة (مجتمع الدراسة، الاستبانة، التحليل ومناقشة الفرضيات)

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة:

الأحكام التمهيدية والمقتضيات العامة عن جامعة هيك تشاد:

جامعة هيك تشاد هي جامعة أهلية، خاضعة للقانون وتساهم في تنفيذ مهمة تنمية الاقتصاديات النشادية ولها نظام أساسي تعمل به من تاريخ إجازته عام 2003م. عندها كانت المعهد العالي للدراسات الاقتصادية والتجارية والمحاسبية والاتصال. بعد إجازة وتوقيع الجهات الرسمية على هندسة الوظائف الإدارية في هندرة أداء جامعة هيك تشاد بمرسوم رئاسي رقم 453/رج/و/و ت ع ب ع / 2016/12/16 صارت اللوائح والقواعد والأوامر التي صدرت بموجبه سارية المفعول ما لم تلغ أو تعدل وفق أحكام هذا النظام. مع احترام كيانها الذي يضم: الاسم، الصفة، المكونات، الشعار، المقر والعنوان.

وتتمتع جامعة هيك تشاد كمؤسسة خاصة خضعت للهندرة الإدارية، بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري، المالي، البيداغوجي، العلمي والثقافي وذلك تحت إشراف الدولة التشادية عبر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار ويمكن لها أن تبرم مع الدول الأخرى عقوداً لسنوات عدة بشأن بعض أنشطة التكوين والبحث والتدريس؛ من أجل تحقيق المهام الموكلة إليها.

**من أهم مبادئها:** المساواة بين الطلاب وتكافؤ الفرص؛ التعامل على أساس الإنسانية، احترام حقوق الإنسان، التسامح، حرية التفكير والإبداع؛ الالتزام بالدراسة النظامية، القواعد العلمية، القيم الأكاديمية، الموضوعية، الصرامة، الأمانة العلمية والنزاهة الفكرية؛ مواصلة التدريس باللغتين العربية والفرنسية في مختلف التخصصات، وتسخير الوسائل الكفيلة بالدراسة والبحث اللغوي والثقافي الأفريقي.

**من أهم أهدافها:** اعداد، تنظيم، تشجيع، تطوير، تنمية، توجيه وتعليم الطلاب المختصين بالدراسات الاقتصادية والتجارية والمحاسبية والاتصال وكذلك تزويدهم بمختلف الابداعات بجميع الوسائل المتاحة وتأسيس المبادئ الوطنية النبيلة؛ صناعة كوادر مؤهلين مع الاهتمام بالدراسات الجامعية والبحث العلمي والتطبيقي من أجل نهضتها وتطورها؛ تنفيذ برامج التكوين وصقل الخبرة لصالح الأطر الوطنية والجامعية وتدريب الطلاب على المهارات التقنية، المهنية والتعليمية التي تعينهم على خدمة أوطانهم في مختلف مجالات الحياة؛ الدفاع عن الحقوق والمكتسبات المعنوية والمادية التشادية التي صارت محددة من قبل الذين ينادوا بالقبليّة والجهوية؛ السهر على التزام أعضائها باحترام القوانين والأنظمة المحددة لممارسة مختلف الأنشطة التربوية، على المستوى الوطني والإقليمي والدولي فضلاً عن القوانين والأنظمة؛ تكوين الكفاءات التشادية وتطويرها وتنمية المعلومات للدراسات الاقتصادية والتجارية والمحاسبية والاتصال ونشرها؛ الإسهام في التطورات العلمية والتقنية والمهنية والاجتماعية والثقافية للأمة التشادية بواسطة البحث والابتكار؛ الرفع من قيمة التراث الثقافي التشادي المميز والعمل على إشعاع قيمه العريقة؛ تهيئة المناخ الملائم للتفاعل الفكري والوجداني بين التشاديين على اختلاف مجتمعاتهم وأعرافهم، حتى تقوى بينهم معاني الأخوة والتضامن ويصير المجتمع التشادي جزءاً لا يتجزأ.

**من أهم إنجازاتها:** تواصلت مسيرتها منذ أن كانت معهداً واعدت الخريجين الذين ساهموا في تغذية سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي بشكل ملحوظ، وخلال عقدين من الزمن استطاعت جامعة هيك تشاد ان تقدم لتشاد ومحيطها الاقليمي أكثر من 20000 خريج من تشاد والدول الافريقية المجاورة في العلوم الاقتصادية والمحاسبية والإدارية، كما فتحت افاقاً كبرى فتوسعت في مختلف الفنون التي تلبى حاجة السوق فتنوعت التخصصات والكليات العلمية والتطبيقية والنظرية ليكتمل بناء جامعة تعدو نحو مستقبل واعد ومشرق في عالم التعليم العالي بشكل ملحوظ وقد نالت الجامعة العديد من التصنيفات التي جعلتها في مقدمة مؤسسات التعليم العالي الخاصة بتشاد

## مدخل الهندسة (الهندرة)؛

يعتبر مفهوم الهندرة أحد المفاهيم الإدارية المستحدثة والتي تعنى بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للإدارة، وفيما يلي مجموعة المفاهيم المتعلقة بهذا الفكر الإداري الحديث<sup>1</sup>:

## ماهية الهندسة (الهندرة):

ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو (الهندرة) في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان (هندرة المنظمات) للباحثين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في هذا

<sup>1</sup> /د أقاسم عمر، استاذ محاضر، وعضوا بالمجلس العلمي للجامعة الإفريقية، أدرار، أ. ساوس الشيخ، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، المقاربات الفكرية والمنهجية في مجال الإبداع والتغيير التنظيمي، ص 2-3

العصر<sup>1</sup>. فهناك منظمات قد وصلت إلى مرحلة البحث عن تغييرات استراتيجية للنمو التقليدي مثل؛ التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة، واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها، وإدخال خدمات جديدة أو الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية، وغير ذلك، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمر<sup>2</sup>.

بالعودة للكاتبين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" وكتابه المعنون ب: "هندرة المنظمات"<sup>3</sup>، فقد حقق أفضل المبيعات عالمياً، ووصفت مجلة البرنس ويك كتابه بأنه أفضل ما كتب، وقد حصل على استجابة جيدة منذ صدور كتاب "Search of Excellence". ووصفت مجلة الفورتنش عمله بأن له تأثير ضخم، ويقراً بشكل عال<sup>4</sup>.

قبل الشروع في تحديد مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة يكون من المناسب تحديد المقصود بلفظ كلمة "الهندرة"، فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Business Reengineering" والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم وإن لم يكن يعني الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة، كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقاتها<sup>5</sup>. ويشير كل من مايكل هامر وشامبي إلى مفهوم إعادة الهندسة "هو إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة"<sup>6</sup>.

يعرف (Davenport , 1993) الهندسة والهندرة بأنها "بناء وقياس الأنشطة الموضوعية والمصممة لتقديم مخرجات محددة لعميل أو سوق محدد".

ويعرفها كل من (Hammer and Champy, 1994) بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تحتاج إلى نوع أو أكثر من المدخلات ثم تحويلها إلى المخرجات ذات القيمة للعميل".

كما يعرف (Johansson and Others, 1994) العملية بأنها "هي أنشطة مترابطة تقوم بتحويل المدخلات (مع إعطائها قيمة مضافة) إلى مخرجات ( ذات عائد أكبر) وأكثر فعالية لمستلمها".

ويعرفها (Tinnila , 1995 نقلاً عن Pall ) بأنها "التنظيم المنطقي للأفراد والمواد والطاقة والمعدات والإجراءات وذلك في أنشطة العمل المصممة لإنتاج منتج نهائي معين"<sup>7</sup>.

عرفت أيضاً بانها تمثل التغيير الشامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة التفكير بشمولية تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها تثبت رسوخاً صارماً. (محبوب، 2002). ركز هذا التعريف على تغيير التفكير التنظيمي وتغيير الإجراءات والمبادئ التي تقوم عليها المنظمة<sup>8</sup>.

كما نجد تعريف آخر لإعادة الهندسة بأنها تغيير فوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديداً فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين وغيرهم<sup>9</sup>. ومنه يلخص القول إلى أن الهندرة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتناسب مع متطلبات هذا العصر عصر السرعة والثورة التكنولوجية، ولقد أحدثت إعادة الهندسة

<sup>1</sup> راشد محمد الحمالي، سعد مرزوق العتيبي، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الرئيسية"، 2010/02/25، <http://faculty.ksu.edu.sa/alhamali/Documents/U??±U??@ ?&U??U?U? ?&U??U?U?U??@ ?&U?U?U? ?±?@.pdf>

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2006، ص 619.

<sup>3</sup> Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.

<sup>4</sup> - إبراهيم الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم سيرة ذاتية وإسهامات علمية وعملية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 528.

<sup>5</sup> - فهد بن صالح السلطان، "إعادة هندسة نظم العمل (BPR): النظرية والتطبيق، 2010/04/29،

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006117.pdf>

<sup>7</sup> - Michael hammer, James champy, OP Cit, P<sup>42</sup>

<sup>8</sup> - د. ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2006،

<sup>9</sup> - محبوب، بسمان فيصل، 2003 (إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية) القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 34.

<sup>10</sup> - جوزيف كيلادا، تعريب سرور علي إبراهيم، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 131.

ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عالمنا هذا<sup>1</sup>.

### خصائص هندسة الوظائف الإدارية بالمؤسسات:

- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى.
- اتخاذ القرارات بواسطة العاملين، فالإدارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة.
- العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً.
- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>.

### أهداف الهندرة:

- إن الشركة التي تسعى إلى تطبيق عملية الهندرة بشكل علمي وسليم يمكنها أن تحقق الأهداف التالية:
- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** تهدف الهندرة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين في الشركة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، أي انه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل منهم.
  - **التركيز على العملاء:** الهندرة تهدف إلى توجيه الشركة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
  - **السرعة:** الهندرة تهدف إلى تمكين الشركة من أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
  - **الجودة:** تهدف الهندرة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لتتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء.
  - **تخفيض التكلفة:** تخفيض التكلفة هو أحد أهداف الهندرة ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- إن الهندرة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء منظمات الأعمال يكفل تحقيق الأمور التالية:
- سرعة الأداء.
  - تخفيض التكلفة.
  - جودة المنتج.
  - تبدأ من نقطة الصفر.
  - تركز على العمليات الإدارية.
  - تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة العميل.

<sup>11</sup>- [www.moe.gov.jo/school/eil/majalal42.htm](http://www.moe.gov.jo/school/eil/majalal42.htm).

<sup>12</sup>- مصدر سبق ذكره. [www.moe.gov.jo/school/eil/](http://www.moe.gov.jo/school/eil/).

- تقوم على هيكله العمل على أساس العملية ككل .
- تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً .
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة .
- تطور بيئة إدارية تعتمد على العمليات .
- تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل: "التغيير الجذري"، "تحسينات جوهرية"، "بناء أساسي"، "إعادة تصميم كلي" ... الخ<sup>1</sup>.

#### مبادئ هندسة الوظائف الإدارية بالمؤسسات:

- عند اتخاذ القرار بعمل هندسة الوظائف الإدارية بالمؤسسات هناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص الهندسة والهندرة بالتحديد ويعتبر من أدبياتها، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة. وقسمت هذه المبادئ الي عدة مجموعات<sup>2</sup>:
- مبادئ دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة:
- استبدال القيام بعدة وظائف متفرقة بوظيفة واحدة يمكن أن يقوم بها موظف واحد أو ما يسمى بفريق العملية إذ يؤدي هذا إلى التقليل من الأخطاء، الاختناقات وتأخير العمل، خفض التكاليف الإدارية وتكاليف الإشراف وتسهيل توزيع المسؤوليات.
- إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة (الجوهرية) والعمليات المساعدة.
- تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات.
- يدور التنظيم حول النتائج وليس حول المهام.
- السماح بالعمل المتزامن والمعتمد على بعضه البعض.
- تحدى مبادئ التنظيم التقليدية.

#### مبادئ الموظفين الذين يصنعون القرار ويتخذونه:

- السماح للموظفين بصناعة القرارات
- تقليل الكلفة بسبب سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن الداخليين والخارجيين، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة العاملين وتقليل الأخطاء الداخلية والخارجية.
- التصميم من خلال التكرار أو إعادة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.
- توفير القدرة على اتخاذ القرارات للعاملين.
- إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات.

#### مبادئ إعادة ترتيب العمليات حسب تطبيقها:

- وجود مرونة في أسلوب أداء العملية، أي ليس بالضرورة أن تؤدي العمليات في تتابع واحد ولكن حسب الحاجة، وهذا يعني إمكانية أداء العمليات بشكل مترامن أي بوقت واحد بدلاً من الترتيب المتتابع للعملية كما هو الحال في الأنظمة القليلة المرونة في الإنتاج الواسع.
- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة أيضاً ذلك أن الأخيرة لها أثر إيجابي على خدمة العميل.
- إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
- استخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.
- خلق التركيز على المستهلك.

#### مبادئ أداء العمل في المكان المناسب له:

<sup>13</sup>- مصدر سبق ذكره. /www.moe.gov.jo/school/eil/

<sup>14</sup> - د. عبد الرحمن تيشوري، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأهميتها بالنسبة لسورية، 2019/6/9.

- نقل العمل عبر الحدود التنظيمية أي نقل العمل إلى خارج موقع المنظمة إذا استدعى الأمر، مثل تقديم المنتج للزبون في مكان تواجده، وهذا يعني إيجاد قوة عمل مرنة غير متخصصة بدرجة عالية عكس ما موجود في المنظمات التقليدية التي تعتمد على التخصص الكامل.
- إعادة التفكير في فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية.
- إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء.
- الأخذ في الاعتبار تجزئة مدخلات العملية وخلق تدفق موازي للعملية الأصلية.
- معالجة الموارد المنتشرة جغرافياً كما لو كانت مركزية.

مبادئ خفض مستويات الرقابة والمراجعة:

- أن أنشطة الرقابة والمراجعة تعد من الأعمال عديمة الفائدة إذ تعددت الجهات الداخلية التي تقوم بها بمعنى آخر أن ذلك يستدعي تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات، ووجود نظام معلومات واتصالات كفاء وقاعدة بيانات تساند الإدارات التي تقوم بعملية الرقابة.
- وضع المقارنة المرجعية للعملية.
- إعادة التفكير وإعادة تعيين أو تحديد حدود الرقابة.
- نلاحظ ان هذه المبادئ انها تشمل جميع نواحي النظام القائم من مدخلات وعمليات ومخرجات<sup>1</sup>.

### المؤسسات التي تحتاج إلى الهندرة:

- المؤسسات ذات الوضع المتدهور.
- المؤسسات التي لم تصل إلى التدهور بعد.
- المؤسسات التي بلغت القمة في النجاح.
- الأجهزة التي تتولى عملية الهندرة: هناك عدد من الأجهزة التي تقع على عاتقها عملية إعادة الهندسة: قائد العملية: المسؤول الذي لديه الصلاحية لإحداث التغيير اللازم في التنظيم الإداري.
- صاحب العملية: المدير الذي يتولى مهام توجيه عملية الهندرة.
- فريق الهندرة: مجموعة الموظفين المكلفين بهندرة عملية محددة.
- اللجنة الموجهة: لجنة من كبار المديرين مسؤولة عن رسم وتطوير سياسات الهندرة ومراقبة تنفيذها.
- منسق الهندرة: المساعد الرئيس لقائد العملية.
- إيجابيات، فوائد، نتائج وتغييرات الهندرة:
- السعي نحو تحقيق الجودة، والسرعة، وتخفيض التكاليف.
- تحديد غايات واستراتيجيات المنظمة بشكل عملي.
- التوجه نحو المستفيد باعتباره المحرك للأهداف.
- التعرف على العمليات ذات القيمة المضافة. - التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- التعرف على العمليات الهامشية التي لا تضيف قيمة ثم تحليلها.
- الاستخدام الملائم للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات المساندة لها<sup>2</sup>.
- إن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية وذلك من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والشركات بإعادة هندسة نظم أعمالها.
- ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن والزبون والمستفيد والمتعامل مع الشركة وهي تحقق الفوائد التالية :
- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية .

15 - د. حسان عثمان محمد توفيق، انتصار فاضل مال الله النعمي، إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، 2013، ص.

16 - د/ محمد بن علي الخليوي، إعادة هندسة المنظمة، النورس منتدى الموارد البشرية، 2012/03/11،

- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الإبعاد المتعددة .
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم .
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة .
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج .
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة .
- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية .
- تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين .
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوي<sup>1</sup>.

### عوامل نجاح هندسة الوظائف الإدارية بالمؤسسات:

- هناك عدة خطوات مرشدة لنجاح إعادة الهندسة هي:
- وضع الاستراتيجية أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال
  - التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير.
  - البدء قبل وقوع الأزمة.
  - التصميم من خلال الإعادة والتكرار.
  - تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة.
  - التصميم مع مراعاة المرونة.
  - كما يمكن إعطاء عدة نصائح للمديرين القائمين على مشروعات إعادة هندسة العمليات هي
  - الحصول على مساندة الإدارة العليا.
  - مكافأة وتشجيع القائمين على العملية.
  - بناء فرق العمل عبر الإدارات الوظيفية
  - لا تقوم بتحويل المشكلة إلى الصورة الأوتوماتيكية.
  - تخصيص الموارد الكافية.
  - كما أن هناك أربع خطوات أساسية لنجاح مجهودات إعادة الهندسة هي :
  - تحديد احتياجات المستهلك بعناية.
  - الفهم الكامل للممارسات الحالية سواء الجيدة منها أو الرديئة.
  - مع بناء وزيادة الاتصالات فإن القائمين على العملية يكونوا جزءاً متكاملًا من التخطيط والتحليل.
  - الابتكار ودراسة المناهج الأخرى خارج الصناعة وذلك لتحقيق القفزة الأولى لعملية التغيير.
  - هناك عدة دروس مستفادة من برنامج إعادة الهندسة هي :
  - يزداد التزام المديرين الموظفين بتطبيق برنامج إعادة الهندسة عند إسناد دور فعال وإيجابي لهم في مشروعات إعادة الهندسة.
  - يجب أن يتأكد العاملون من عدم تعرضهم للعقاب إذا فشل التغيير في الوصول إلى النتائج المرجوة.
  - يستطيع المديرون تغيير العمليات التي تخضع لرقابتهم.
  - صعوبة تطوير صورة واضحة للعمليات الحالية إذا تم تغييرها وهي تحت الدراسة.
  - التأكد من أن مصطلح إعادة هندسة العمليات يفهم جيداً من جانب العملاء الداخليين.
  - التحديث المستمر لمنهج إعادة هندسة العمليات على أساس طرق تحليل العملية، الرؤى الاستراتيجية وتغيير حاجات العملاء الداخليين.
  - كما أن متطلبات إعادة التصميم الناجح تتمثل في :
  - التعهد والالتزام بإعادة التصميم الكلي.
  - وضوح الرؤية الاستراتيجية والمساعدة الهيكلية.
  - الفلسفة الإدارية والتي تسهل من إعادة التصميم.

17 - عبد الرحمن تيشوري، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) مرجع سبق ذكره.

- وضع هدف أداء طموح لإعادة الهندسة.
- تحويل من 20% - 50% من وقت الرئيس التنفيذي إلى مشروع إعادة الهندسة.
- اتباع سلوك المراجعة الشاملة لاحتياجات المستهلك من خلال معرفة نقاط الفعالية الاقتصادية واتجاهات السوق.
- تخصيص رئيس تنفيذي إضافي ليكون مسؤولاً عن التطبيق.
- اتباع سلوك استطلاعي شامل للتصميم الجديد.
- يجب عدم تقدير الجانب الإنساني بصورة أقل مما يجب.
- ضرورة البدء من القمة.
- ضرورة عمل إعادة هندسة للمديرين.
- التركيز على العمليات الإدارية.
- تقديم ألقاب الوظيفة الجديدة
- وأخيراً هناك ستة عناصر لنجاح برنامج إعادة الهندسة هي :
  - مدى قوة القوى الخارجية اللازمة للتغيير.
  - مدى قوة الضامن للعملية عند التنفيذ.
  - معرفة تفاصيل احتياجات العميل.
  - المساعدة الوفيرة للمستشارين.
  - التدريب الجيد على العمل عبر الإدارات الوظيفية.
  - التكامل التام بين الموارد البشرية ونظم المعلومات<sup>1</sup>.

**المحور الثالث: الإطار الميداني للعينة (مجتمع الدراسة، الاستبانة، التحليل ومناقشة الفرضيات)**  
هذا المحور الأخير ناقش الدراسة الميدانية مجتمع الدراسة، تصميم الاستبانة، تحكيمها، تحليلها، شرحها، مناقشة واختبار الفرضيات.

#### مجتمع الدراسة: الصدق والثبات الظاهري:

خصص مجتمع الدراسة لاستجواب بعض الخريجين الذين درسوا جزءاً من مستوياتهم عندما كانت الجامعة معهداً وجزءاً آخرها عندما صار المعهد جامعة، لمعرفة تسيير نشاطها العلمي، الإداري، الأكاديمي، الطلابي، الدراسي والمنهجي في هندسة الوظائف الإدارية في هندرة الأداء الجامعي، لتكون الأجوبة ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة، إلا أنها أجريت على عينة جزئية من مجتمع الدراسة شملت 35 مفردة من أفراد مجتمع الدراسة حملت خصائص وصفات هذا المجتمع ومثلته بشكل دقيق ومناسب مما أدي إلي إعطاء نتائج متشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها. ولمعرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات ومدى قدرة عبارات الدراسة في التعبير عن الفرضيات فقد تم توزيع الاستبانة ومعالجتها بالأساليب الإحصائية:

**جدول رقم (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمستعدة**

النسبة	العدد المسترد	العدد الموزع	مجال العمل
70%	35	50	بعض الخريجين الذين درسوا جزءاً من مستوياتهم عندما كانت جامعة هيكل تشاد معهداً وجزءاً آخرها عندما صار المعهد جامعة
70%	35	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية 2024م

وزع الباحثون عدد 50 استمارة بصورة عشوائية والتي غطت عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة ويتضح من الجدول رقم (1) أعلاه أن الباحثين قد تمكنوا من استرداد عدد 35 استمارة من جملة الاستبيانات الموزعة والبالغ عددها 50 وقد وصلت نسبة الاسترداد 70% وهي نسبة تؤدي أغراض هذه الدراسة، إذ يقلل نسبة استرداد 60% فقط.

أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- الجداول التكرارية
- 2- الرسوم البيانية
- 3- الوسط الحسابي
- 4- التفسير
- 5- مستوى المعنوية.
- 6- الت-تيسـت T-test
- 7- صدق وثبات أداة جمع البيانات في الفرضيات.
- 8- الجداول والدوائر والمكعبات

### الصدق والثبات الإحصائي:

يستخدم كـمقياس لمعرفة درجة تناسق إجابات المبحـثين الذين شملتهم الدراسة، ومدى ثبات النتائج إذا ما استخدمت هذه الأداة أكثر من مرة أو لعينة مختلفة من مجتمع الدراسة، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، إذ كلما اقتربت النتيجة من الواحد دلت على جودة أداة جمع البيانات وقبولها. ومن أجود أساليب معرفة صدق أداة الدراسة هي معادلة (ألفا-كرونباخ). ومن ثم يتم إيجاد معامل الثبات عن طريق بعض المقاييس الإحصائية لمعامل الصدق كما هو بالجدول:

### جدول رقم (2) الصدق والثبات الإحصائي

معامل الثبات	معامل الصدق	فرضيات الدراسة
0.78	0.75	الفرضية الأولى
0.79	0.76	الفرضية الثانية
0.80	0.77	الاستبيان

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2024م

يتبين من الجدول (2) أعلاه أن جميع قيم معامل الثبات لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على عبارات كل فرضية من فرضيات الدراسة وعلى الاستبيان في مجمله تساوي أكبر من 50%. حيث سيقبل معاملات الصدق والثبات إذا كانت 50%، وترتفع جودة الأداة كلما اقتربت نسبة الصدق والثبات من 100% وتكون النتائج مقبولة وأكثر ثقة، وقد بلغت معامل الصدق أيضاً جميعها أكبر من 50% وهي مقبولة كما تقبل معاملات الثبات جميعها. ومما سبق يتضح أن أقل نسبة صدق هي 0.75 للفرضية الأولى وأقل نسبة ثبات هي 0.78 للفرضية الأولى أيضاً مما يعني أن إجابات المبحـثين دقيقة وفيها درجة كبيرة من الثقة وقد بلغ معامل الصدق للاستبانة 0.77 بينما بلغ معامل الثبات 0.80.

تصميم الاستبانة وتحليل بيانات بعض الخريجين الذين درسوا جزءاً من مستوياتهم عندما كانت جامعة هيك تشاد معهداً وجزءاً آخر عندما صار المعهد جامعة

قد صممت الاستبانة بهذه الصورة لأنها تعتبر أداة ملائمة ومصدر أولي للحصول على بيانات وحقائق مرتبطة ببعض الخريجين الذين درسوا جزءاً من مستوياتهم عندما كانت جامعة هيك تشاد معهداً وجزءاً آخر عندما صار المعهد جامعة وهي تكونت من أسئلة وآراء تدور حول موضوع " هندسة الوظائف الإدارية في هندرة الأداء المؤسسي، جامعة هيك تشاد نموذجاً" وقد أبدى المفحوصون رأيهم حول هذا التصميم واختلفت إجاباتهم حيناً واتفقت حيناً آخر.

البيانات الأساسية الشخصية التي تبين خصائص عينة الدراسة،

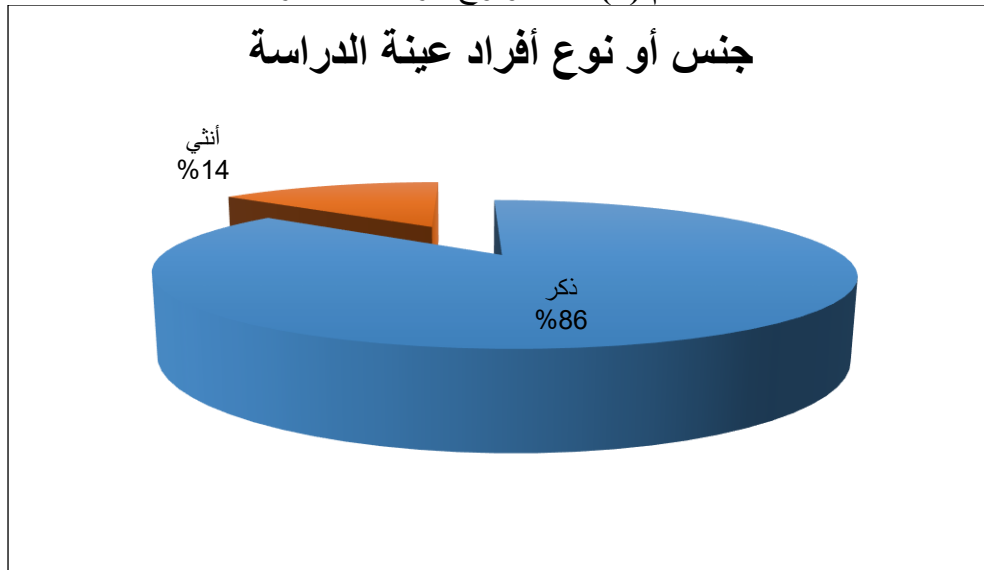
الجدول رقم (3) جنس أو نوع أفراد عينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة %	مجمع تكرار النسب
ذكر	30	%86	%86
أنثي	5	%14	100%
المجموع	35	100%	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2024م

يتضح من الجدول (3) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 30 بنسبة تقدر ب %86 من أفراد العينة، بينما بلغ عدد الإناث 5 فقط بنسبة قدرها %14 وهي نسبة ضعيفة بالمقارنة مع الذكور وقد يرجع ذلك إلى نسبة تعامل الباحثين مع الذكور من مجمل الإناث، للمجتمع الذي طبقت فيه الدراسة، ولا يرجع ذلك لتحيز الباحثين. ويرى أن هذا التباين لا يؤثر كثيراً على إجابات الباحثين ويتضح ذلك بيانياً في الشكل التالي:

شكل رقم (1) جنس ونوع أفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية برنامج Excel 2024م

المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة:

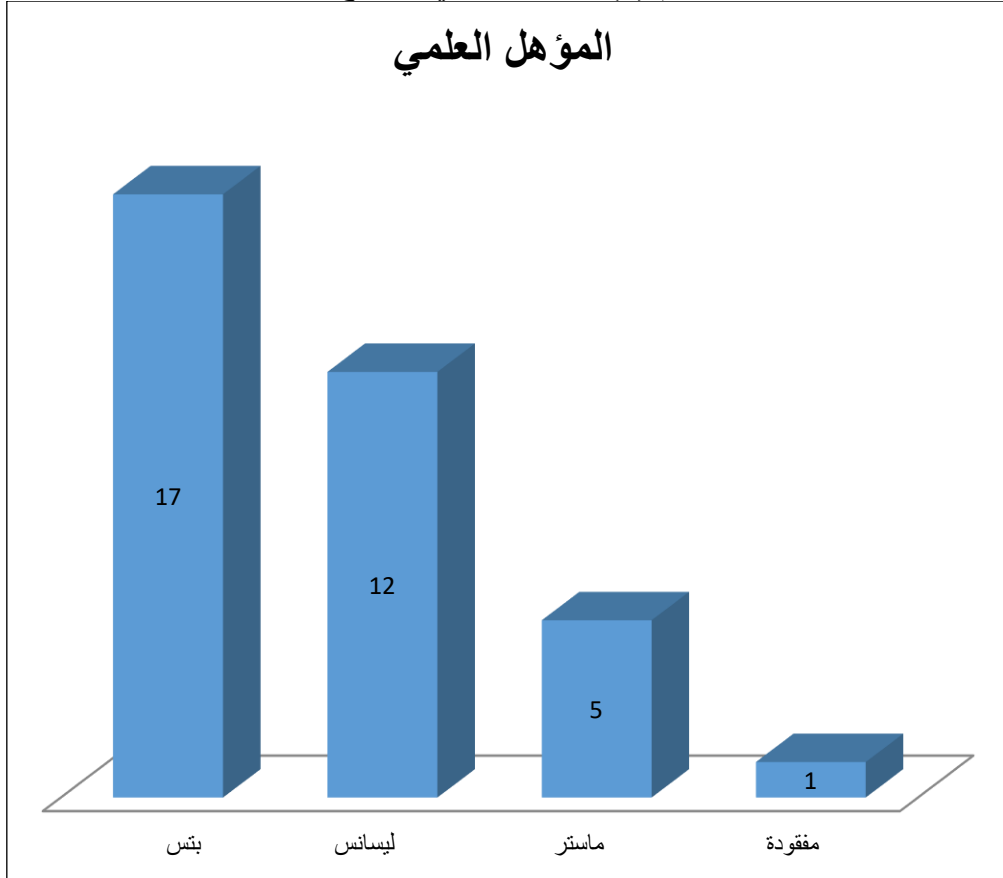
الجدول رقم (4) المؤهل العلمي لأفراد المجتمع

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %	مجمع تكرار النسب
بتس	17	49%	49%
ليسانس	12	34%	73%
ماستر	5	14%	87%
المفقود	1	3%	100%
المجموع	35	100%	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2024م

يتبين من الجدول رقم (4) أن أفراد المجتمع يتوزعون بين مختلف المؤهلات العلمية، والغالبية منهم ممن يحملون الـ بتس أي سنتين بعد الثانوية حيث بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة قدرها 49%، ثم يليهم حملة شهادات الليسانس الذين بلغ عددهم 12 موظف بنسبة 34%، ثم يلونهم حاملو شهادات الماستر وقد بلغ عددهم 5 بنسبة قدرها 14%، وظهرت نسبة 3% لم تر إجابة ويتضح مما سبق أن أفراد المجتمع يحملون المؤهلات العلمية الوسطى. ويرى الباحثون أن هذه المؤهلات ممتازة تمكن أفراد العينة من تقديم إجابات علمية دقيقة وصحيحة ويشرح ذلك بيانياً كالتالي:

الشكل رقم (2) المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية برنامج Excel 2024م

العمر: الجدول أدناه يوضح الفئات العمرية لمجتمع الدراسة:

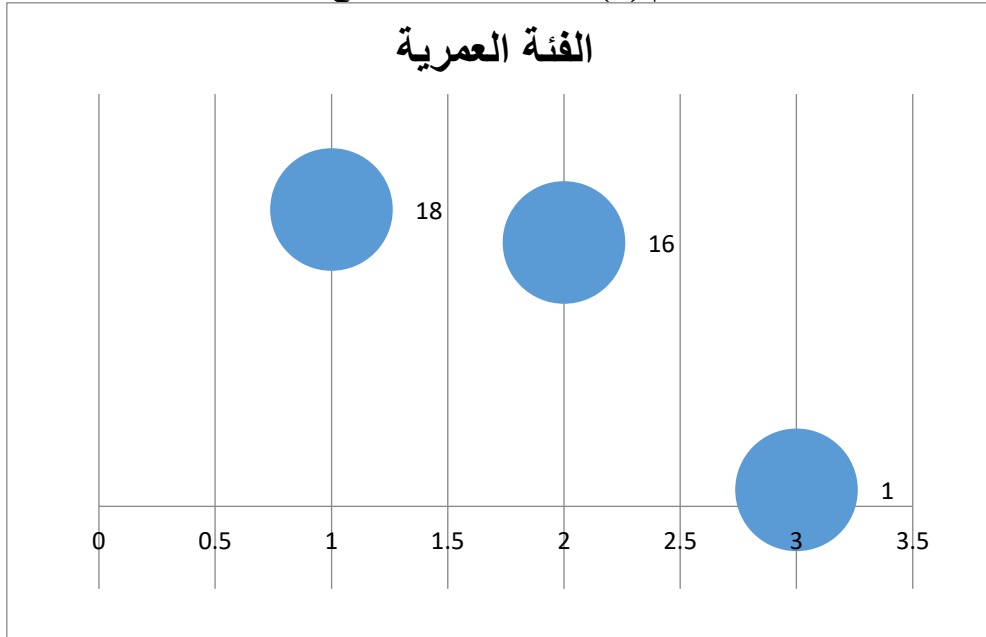
الجدول رقم (5) الفئة العمرية لأفراد المجتمع:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %	مجموع تكرار النسب
أقل من 30 سنة	18	%51	%51
30 سنة إلي 39 سنة	16	%46	%97
الإجابات المفقودة	1	%3	%100
الإجمالي	35	%100	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2024م

يتضح من الجدول (5) أن أفراد العينة يتوزعون بين مختلف الفئات العمرية، فأكثر هذه الفئات العمرية عدداً هي أقل من 30 سنة، أما من 30 سنة الي 39 سنة، عددهم 16 بنسبة %46. والفئات العمرية المفقودة 1 بنسبة %3. ويرى الباحثون أن هذا التوزيع الطبيعي بين مختلف الفئات العمرية يعطي إجابات قيمة وغير متحيزة. كما يبين على النحو التالي:

الشكل رقم (3) الفئات العمرية لمجتمع الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية برنامج Excel 2024م

تحليل البيانات التي قامت عليها الفرضيات:

بيانات الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط طردية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندسة الوظائف الإدارية والمتغير التابع تبديل أداء المؤسسات:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لهيكل التنظيم
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعنصر التخطيط

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لمبدئ التنسيق
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعامل التوجيه
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لزمن الرقابة
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لوسيلة الاتصال

**جدول رقم (6) قيمة الوسط، التفسير ومستوى المعنوية مع ال ت - تيسر عبارات الفرضية الأولى**

رقم	الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط طردية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندسة الوظائف الإدارية والمتغير التابع تبديل أداء المؤسسات:	الوسط	التفسير	مستوى المعنوية	T-test
1	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لهيكل التنظيم	5	أوافق %83	0.003	15.321
2	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعنصر التخطيط	9	أوافق %82	0.004	13.425
3	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لمبدئ التنسيق	8	محايد %67	0.002	14.632
4	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعامل التوجيه	6	لا أوافق %78	0.001	12.154
5	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لزمن الرقابة	9	لا أوافق %71	0.003	11.373
6	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لوسيلة الاتصال	7	لا أوافق %69	0.003	15.377
	قيمة الوسط الحسابي للفرضية الأولى	7	لا أوافق %75	0.003	13.714

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2024م.

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه الآتي:

1- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى من الفرضية الأولى (5) وهي تقابل وزن الإجابة أوافق 83% وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لهيكل التنظيم. أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.003 وقد بلغت قيمة T-test ت- تيسر 15.321 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين وهذا يعني أن العبارة صحيحة والفرضية مقبولة.

2- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية من الفرضية الأولى (9) وهي تقابل وزن الإجابة أوافق 82% وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعنصر التخطيط. أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.004 وقد بلغت قيمة T-test ت- تيسر 13.425 مما يدل على وجود توافق ذي دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين وهذا يعني أن العبارة صحيحة والفرضية مقبولة.

3- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة من الفرضية الأولى (8) وهي تقابل وزن الإجابة محايد 67% وهذا يعني أن أفراد العينة محايدون على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لمبدئ التنسيق؛ أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.002 وقد بلغت قيمة T-test ت- تيسر 14.632 مما يدل على وجود توافق ذي دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح المحايدين وهذا يعني أن العبارة صحيحة والفرضية مقبولة أيضاً.

4- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة من الفرضية الأولى (6) وهي تقابل وزن الإجابة لا أوافق 78% وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعامل التوجيه؛ أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.001 وقد بلغت قيمة T-test ت- تيسر 12.154 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الراضين وهذا يعني أن العبارة غير صحيحة والفرضية مرفوضة.

5- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة من الفرضية الأولى (9) وهي تقابل وزن الإجابة لا أوافق 71% وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لنوع الرقابة. أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.003 وقد بلغت قيمة T-test ت- تيسر 11.373 مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الراضين وهذا يعني أن العبارة غير صحيحة والفرضية مرفوضة.

6- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة من الفرضية الأولى (7) وهي تقابل وزن الإجابة لا أوافق 69% وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لوسيلة الاتصال؛ أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.003 وقد بلغت قيمة T-test ت- تيسر 15.377 مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الراضين وهذا يعني أن العبارة غير صحيحة والفرضية مرفوضة.

من هذا التحليل نستنتج أن الفرضية الأولى:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفرضية الأولى (7) وهي تقابل وزن الإجابة لا أوافق 75% وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على الفرضية القائلة: وجود علاقة ارتباط طردية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندسة الوظائف الإدارية والمتغير التابع تبديل أداء المؤسسات. أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.003 وقد بلغت قيمة T-test ت- تيسر 13.714 مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الراضين وهذا يعني أن الفرضية غير صحيحة ومرفوضة.

### بيانات الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط طردية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندرة الأداء المؤسسي والمتغير التابع تبديل أداء المعهد إلى جامعة هيك:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام الدراسي
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام المهني
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام التسجيل

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للهيكل الإداري
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام القبول
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام المرتبات

**جدول رقم (7) قيمة الوسط، التفسير ومستوى المعنوية مع ال ت - تيسر لعبارات الفرضية الثانية**

رقم	الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط طردية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندرة الأداء المؤسسي والمتغير التابع تبديل أداء المعهد إلي جامعة هيك:	الوسط	التفسير	مستوى المعنوية	T-test
1	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام الدراسي	6	لا أوافق %66	0.002	11.532
2	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام المهني	7	محايد %79	0.002	14.331
3	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام التسجيل	10	لا أوافق %59	0.001	13.443
4	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للهيكل الإداري	7	أوافق %83	0.004	13.551
5	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام القبول	8	لا أوافق %72	0.004	15.732
6	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام المرتبات	9	لا أوافق %60	0.003	16.503
	قيمة الوسط الحسابي للفرضية الثانية	8	لا أوافق %70	0.003	14.182

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2024م.

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه الآتي:

1- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى من الفرضية الثانية (6) وهي تقابل وزن الإجابة لا أوافق %66 وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام الدراسي. أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.002 وقد بلغت قيمة ت- تيسر 11.532 مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الرافضين وهذا يعني أن العبارة غير صحيحة والفرضية مرفوضة.

2- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية من الفرضية الثانية (7) وهي تقابل وزن الإجابة محايد %79 وهذا يعني أن أفراد العينة محايدون على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام المهني، أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.002 وقد بلغت قيمة ت- تيسر 14.331 مما يدل على وجود شك ذي دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح المحايدين وهذا يعني أن العبارة صحيحة والفرضية مقبولة.

3- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة من الفرضية الثانية (10) وهي تقابل وزن الإجابة لا أوافق %59 وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام التسجيل، أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.001 وقد بلغت قيمة ت- تيسر 13.443 مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة. لصالح غير الموافقين وهذا يعني أن العبارة غير صحيحة والفرضية مرفوضة أيضاً.

4- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة من الفرضية الثانية (7) وهي تقابل وزن الإجابة أوافق 83% وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للهيكل الإداري، أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.004 وقد بلغت قيمة ت- تيسست 13.561 مما يدل على وجود توافق ذي دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين وهذا يعني أن العبارة صحيحة والفرضية مقبولة.

5- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة من الفرضية الثانية (8) وهي تقابل وزن الإجابة لا أوافق 72% وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام القبول، أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.004 وقد بلغت قيمة ت- تيسست 15.732 مما يدل على وجود تعارض ذي دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الراضين وهذا يعني أن العبارة غير صحيحة والفرضية غير مقبولة.

6- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية من الفرضية الثانية (9) وهي تقابل وزن الإجابة لا أوافق 60% وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على العبارة القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام المرتبات، أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.003 وقد بلغت قيمة ت- تيسست 16.503 مما يدل على وجود توافق ذي دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الراضين وهذا يعني أن العبارة غير صحيحة والفرضية مرفوضة.

من هذا التحليل نستنتج أن الفرضية الثانية:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفرضية الثانية (8) وهي تقابل وزن الإجابة لا أوافق 70% وهذا يعني أن أفراد العينة غير موافقين على الفرضية القائلة: وجود علاقة ارتباطية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندرة الأداء المؤسسي والمتغير التابع تبديل أداء المعهد إلي جامعة هيك: أما مستوى المعنوية عند مستوى ثقة 95% فقد بلغ 0.003 وقد بلغت قيمة ت- تيسست 14.182 مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الراضين وهذا يعني أن الفرضية غير صحيحة ومرفوضة.

### الخاتمة:

إن هندسة الوظائف الإدارية مهمة جداً لبعض المؤسسات ويتضح ذلك في أنها الطريقة الأكثر نجاح في وسائل تحسين الأداء بحيث تجمع عدة وظائف إدارية في وحدات إدارية متناسقة و مترابطة عن طريق تقنية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات زد إلى ذلك ضمان الميزة التنافسية، وعندما تواجه المؤسسات عقبات فيما يتعلق بتحقيق أهدافها، أو تتصادم توقعاتها مع الواقع، أو تعجز جميع الحلول الإدارية والتنفيذية عن إنقاذ المؤسسة مما هي ذاهبة إليه، أو تريد الدخول في وضع أكثر رقي مما كانت عليه يظهر مفهوم الهندرة ليعيد كل شيء إلى مساره الصحيح، وتأتي هندرة الأداء المؤسسي لتجعل هذا المسار فعالاً. ويلاحظ أن جزء التحليل الأخير نتج من التحليل الإحصائي بعد عرض الإطار المنهجي للدراسة ثم الإطار النظري والإطار الميداني لدراسة العينة من خلال الإجراءات التي تم إتباعها وكيفية اختيارها واختبارها. ومن ثم تمت الاستجابة على استمارة الاستبيان وتمت أيضاً دراستها ومناقشتها وتحليلها وفقاً للموضوع ومن هذه الخاتمة يتم صياغة النتائج والتوصيات من خلال قبول ورفض الفرضيات:

### النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندسة الوظائف الإدارية والمتغير التابع تبديل أداء المؤسسات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لهيكل التنظيم.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعنصر التخطيط.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لمبدئ التنسيق.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لعامل التوجيه.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لزمن الرقابة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الوظائف الإدارية وتغيير المؤسسة لوسيلة الاتصال.
- وجود علاقة ارتباط طردية تؤثر معنوياً بين المتغير المستقل هندرة الأداء المؤسسي والمتغير التابع تبديل أداء المعهد إلى جامعة هيك.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام الدراسي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للنظام المهني.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام التسجيل.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك للهيكل الإداري.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام القبول.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة الأداء المؤسسي وتغيير جامعة هيك لنظام المرتبات.

### التوصيات

- على المؤسسات التي تفكر في هندسة الوظائف الإدارية الاهتمام بتغيير عامل التوجيه القديم.
- على المؤسسات التي تفكر في هندسة الوظائف الإدارية الاهتمام بتغيير نوع الرقابة الإداري.
- على المؤسسات التي تفكر في هندسة الوظائف الإدارية الاهتمام بتغيير سعة شبكة الاتصال.
- على المؤسسات التي تفكر في هندسة الوظائف الإدارية الاهتمام بتغيير أدائها إلى الأفضل.
- على جامعة هيك تشاد الاهتمام بمواكبة النظام الدراسي حسب مستجدات هندرة الأداء المؤسسي.
- على جامعة هيك تشاد العمل بتسهيل نظام تسجيل الطلاب حسب هندرة الأداء المؤسسي.
- على جامعة هيك تشاد الاهتمام بفصل نظام قبول الطلاب حسب التخصصات وفقاً لهندرة الأداء.
- على جامعة هيك تشاد الاهتمام بفصل نظام المكافآت حسب الدرجات العلمية وفقاً لهندرة الأداء.
- على جامعة هيك تشاد الإبداع في أدائها الجامعي الذي يركز على المهنية وفقاً لهندرة الأداء.

### Compliance with ethical standards

#### Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

### المراجع

#### المراجع العربية:

- [1] إسماعيل، ممدوح مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 36(1).
- [2] أقاسم، عمر، وساوس، الشيخ. (د.ت). إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد: المقاربات الفكرية والمنهجية في مجال الإبداع والتغيير التنظيمي. الجامعة الإفريقية أدرار.
- [3] تيشوري، عبد الرحمن. (2019، 9 يونيو). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأهميتها بالنسبة لسورية. [تم الاسترجاع من الرابط المتاح].
- [4] توفيق، حسان عثمان محمد، والنعمي، انتصار فاضل مال الله. (2013). إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 21(3).
- [5] الحمالي، راشد محمد، والعنبي، سعد مرزوق. (2010، 25 فبراير). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام: عوامل النجاح الرئيسية.
- [6] الخليوي، محمد بن علي. (2012، 11 مارس). إعادة هندسة المنظمة. النورس: منتدى الموارد البشرية.
- [7] رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (2006). إعادة هندسة العمليات. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- [8] السلطان، فهد بن صالح. (2010، 29 أبريل). إعادة هندسة نظم العمل (BPR) النظرية والتطبيق. j1 الاسترجاع من. (<http://unpan1.un.org>)

- [9] الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل (ط. 1). عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- [10] كيلا، جوزيف. (2004). تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة (سرور علي إبراهيم، مترجم). الرياض: دار المريخ للنشر.
- [11] محجوب، بسمان فيصل. (2003). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [12] الملحم، إبراهيم. (2008). علماء الإدارة وروادها في العالم: سيرة ذاتية وإسهامات علمية وعملية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

#### المراجع الأجنبية: (English References)

- [13] Hammer, M., & Champy, J. (2001). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Nicholas Brealey Publishing.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of CJHES and/or the editor(s). CJHES and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.