



**تحقيق أهداف الهندرة كمدخل حديث في طريقة
تنظيم المجتمع في تدريب العاملين بالإدارة
التعليمية بالوحدات البحرية**

إعداد

د/ دعاء عبدالصديق أحمد عمار

مشرف تدريب ميداني

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

تحقيق أهداف الهندرة كمدخل حديث في طريقة تنظيم المجتمع في تدريب العاملين بالإدارة التعليمية بالواحات البحرية

دعاء عبدالصديق أحمد عمار

مشرف تدريب ميداني، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

البريد الإلكتروني: duaasadek85@gmail.com

مستخلص:

"تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة كمدخل حديث من مداخل طريقة تنظيم المجتمع في تدريب العاملين بالإدارة التعليمية بالواحات البحرية، حيث أثرت التكنولوجيا في الآونة الأخيرة بشكل كبير على عمليه التحول المؤسسي وتحقيق اهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤيه مصر 2030 ولذلك اصبح هناك متطلب جديد يهدف الي ضرورة اعاده هندسه الإدارة التعليمية بالواحات البحرية وذلك بتحقيق ما يسمي ب"الهندرة" وخصه "هندرة الموارد البشرية" وذلك من خلال تحقيق متطلبات الهندرة في المرحلة القادمة وتدريب العاملين وتحقيق اهداف المؤسسات التعليمية وصولا الي رؤية مستقبلية لتفعيل التدريب لتنمية رأس المال البشري في الإدارة التعليمية بالواحات البحرية ، فبعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة من تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج الهندرة، سارعت منظمات أخرى في مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اتخاذ هذا الأسلوب الإداري الجديد و توظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل فيها ولما للهندرة من أثر في تحسين العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم وفي تحقيق أهدافها ،وتوفر وقتًا وجهدًا للقيادة الإدارية العليا لرسم استراتيجية للمؤسسة التعليمية وتحفز العاملين وتنمي لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف ويعتبر التدريب احد اليات تحقيق الهندرة لأهدافها المرجوة ومساعدتهم علي على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فهم مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم والتعلم فهذت الدراسة الي وصف واقع متطلبات تحقيق الهندرة في الإدارة التعليمية بالواحات البحرية في ضوء تدريب العاملين وتنتمي هذه الدراسة الي الدراسات الوصفية واستخدمت المسح الاجتماعي بالعينة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الهندرة، التدريب، طريقة تنظيم المجتمع.



Achieving the objectives of engineering as a modern approach in the way of organizing society and training workers in the educational administration in Bahariya Oasis

Doaa Abdul Sadiq Ahmed Ammar

Field training supervisor, Faculty of Social Work - Helwan University

Email: duaasadek85@gmail.com

Abstract:

This study aims to show the contribution of a modern approach to the way of community organization in training the staff of the educational administration in Bahariya Oasis, where technology has recently greatly affected the process of institutional transformation and the achievement of sustainable development goals in the light of Egypt's vision 2030. Therefore, there has become a new requirement aimed at necessity. Re-engineering the educational administration in Bahariya Oasis by achieving what is called "re-engineering", there has become a new requirement aimed at the necessity of re-engineering the educational administration in the Bahariya Oasis by achieving what is called "engineering", especially "engineering of human resources And that is by achieving the engineering requirements in the next stage And training workers and achieving the goals of educational institutions in order to reach a future vision to activate training for the development of human capital in the educational administration in Bahariya Oasis. And in different sectors to take this management method The new and its employment to develop the various fields of work in it, and the impact of reengineering in improving administrative processes in educational institutions and in achieving their goals, and provide time and effort for the senior administrative leadership to draw a strategy for the educational institution and motivate workers and develop their strengths and address weaknesses. And their assistance to detonate the creative energies inherent in each individual in them, which necessarily reflects on the education and learning system.

Keywords: Reengineering requirements, training, way of organizing society.

أولاً: مشكله الدراسة

لقد شهدت الألفية الجديدة الكثير من التحديات المعرفية والتقنية والتغيرات التي عصفت بالمجتمعات ومنظمتها وبنات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في عصر العولمة والانفتاح هدفًا ذا قيمة عالية لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق وكان لابد لها من الاستجابة لدعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري. (غري، 2003، ص. 66)

لذلك فقد شهدت العقود الأخيرة من القرن المنصرم وبدايات القرن الحالي اهتمام العلوم الاجتماعية والإنسانية بتنمية المنظمة وذلك لإحداث تغييرات إيجابية في المنظمة بما يجعلها أكثر قدره على حل المشكلات وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية. (أبو النصر، 2002، ص. 1)

وقد تعددت الموضوعات والأساليب الإدارية الحديثة في عقد التسعينات من القرن العشرين حيث سيطرة المنافسة العالمية ومعها زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتسارعت المنظمات للحصول على الأيزو، وتبنت المنظمات الرائدة عمليات التحالف والاندماج وعمليات اعاده الهندسة.

ويعد التعليم من الأدوات الأساسية التي لها تأثير على أداء مؤسساته وتمكينها من تحقيق أهدافها والتي تسهم في تكوين المجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، لأن مؤسساته تعد من أبرز المؤسسات المجتمعية بموجب الأهداف والمهام التي ينطلق بها والتي تنتهي بمجملها إلى إحداث التنمية الشاملة للمجتمع. (ميسون، 2013، ص. 428)

فالهندرة تُعد إحدى المداخل الرئيسية للتطوير الإداري، والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية، في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة (دبنون، 2013، ص. 236)

-ويري "بنس" ان التغيير ليس سهلاً حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له وانه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي فأداره المنظمات الحديثة تتطلب مجموعه مختلفة من المهارات تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم. (افندي، 2003، ص. 7)

ولذلك فانتقل الحديث من "تسيير الافراد" الي " اداره الموارد البشرية" وصولاً إلى "رأس المال الفكري" (مصطفى، 2000، ص. 2) ولذلك فالهندرة تحقق تغيرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء الأكاديمي والإداري مع تطوير كبير وإيجابي في معدلات الأداء

وبالتالي تحركت الاتجاهات نحو مشاركة العاملين في عملية التغيير واتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية فقد أصبح التدريب في المنظمات نشاطاً رئيسياً وجزءاً مهماً وحظي باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية فتدريب الافراد احد اهم أنواع الاستثمار في البشر، وإذا كان التدريب مهماً للمنظمات فهذا يستدعي الانطلاق من الاحتياجات التدريبية وذلك برصد الواقع القائم والمرغوب فيه وتحديد الفجوة وبناء برنامج تدريبي يركز على أهداف تسعى لتحقيق الوضع المرغوب فيه. (الصبري، 2009، ص. 64)

، ولقد حظي التدريب في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤيه المملكة 2030م اهتمام كبير وذلك لتحقيق اهداف التنمية المستدامة وتحقيق جوده شامله في كل القطاعات وهذا ما جاء في البرنامج الوطني للتدريب 2030م ، والذي استهدف اكساب الموظفين جدارات جديده تتواءم مع التغييرات الإيجابية في برامج الرؤية وترتيب أولويات برامج التدريب والفئات المستهدفة ذات الأثر الأكبر في نجاح برامج الرؤية، وتؤكد علي الدور المحوري للتدريب في تحقيق مستهدفات التنمية.

فيعتبر "التمكين الإداري للعاملين" من أحدث المفاهيم التي تتردد في مجال تطور الفكر الإداري بعد ان تحول الاهتمام من نموذج منظمه التحكم الي ما يسمي الان بالمنظمة الميكنه(عدنان،2009،صص.11-36) ومما سبق يظهر ان هناك احتياج هام لتحقيق اعاده هندسه المؤسسات او ما يسمي بالتغيير المبتكر وخاصة مع 2022م وظهور العديد من الظواهر والتغييرات الحياتية والاجتماعية والنفسية والمرضية مثل ازمه (كوفيد19) ومستجداتها المستمرة والذي احدث عمليه تحول كبيره في عمليه التعليم والتعلم والتدريب فاصبح لدينا عمليات الكترونيه ووسائل حديثه ومبتكره لتحقيق اهداف القطاعات المختلفة وظهر هذا واضحا في مؤسسات التعليم ،من خلال التدريب علي رأس العمل ورأس الازمه بالتعليم الالكتروني والإدارة عن بعد.

فنجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية وتطورها والتي تقدمها إدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، والجامعة من بين المؤسسات التعليمية تقف في موقف خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية ومازالت في الكثير من البلاد مركز إشعاع بل كانت مركزاً أنشئت حوله مدن، وتكونت لخدمته مؤسسات، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة، ولهذا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع تطويراً تنظيمياً داخل تلك المؤسسات للوصول إلى إدارة للجودة الشاملة وتحقيق مستوى عالي من الأداء. (الشيلي،2011،صص.37-96)وهذا ما هدفت اليه دراسة ارحيم(2002)والتي هدفت في محاوله للتعرف علي نقاط الضعف في نظام التدريب وسير العملية التدريبية ابتداء من تحديد الاحتياجات التجريبية وحتى تقويم البرامج والمتابعة **وتوصلت في أهم نتائجها الي:**

- يوجد لدي المنظمات المبحوثة خطه استراتيجية شامله لكل المستويات الإدارية.
- لا يوجد خطط تدريب طويله المدى في المنظمات حيث كانت الغالبية خطط سنوية.
- وجود ضعف نسبي في التنسيق بين هذه الأنظمة وبين الاحتياجات التدريبية.
- غياب الفهم والادراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية في تحقيق اهداف المؤسسة.

- وكان أهمها تركيز البرامج التدريبية علي الموضوعات النظرية والبعيدة عن الواقع.
- وأيضاً اشارت دراسة(عبد النبي، 2010، ص.25) والتي هدفت الي وصف العوائد المتوقعة من التدريب علي العمالة والمنشأة **وتوصل في النتائج الي:**
- ضرورة ان تكون مراكز التدريب مؤهلة لضمان فاعليه التدريب ومراقبه الأداء.
- متابعه المتدربين بشكل دائم للتعرف على مدى استفادة المتدربين من التدريب ومناقشه نتائجه مع جهات التدريب.
- عمل استبيان دوري للتعرف على مدى استفادة المتدربين من التدريب ومناقشه نتائجه مع جهات التدريب مع ضرورة ان يكون التدريب دوريا لتجديد المعلومات لدي المتدرب.
- ومما سبق يظهر اهميه وضرورة التدريب وخاصة "التدريب علي رأس العمل" اثناء المباشرة للعمل وخاصة مع ازمه "كوفيد 19" فسيظل هو الركيزة الأساسية في كل خطط التنمية المستدامة باعتبار الطاقة البشرية راس مال بشري والقائم علي تطوير المؤسسات.
- فبتطبيق الهندرة في الإدارة التعليمية بالواحد البحرية يتم تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع في أداءهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والعمل بنظام محدث علي درجه عالية من الجودة ينتج مخرج تعليمي متميز مما ينعكس بالضرورة علي منظومة التعليم والتعلم.
- فالتدريب وخاصة علي رأس العمل احد أدوات الابداع الإداري للعاملين باي مؤسسه وخاصة مؤسسات التعليم فهو بكل اشكاله وسيله لإثراء المعرفة البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها وإيجاد ابداع في العمل وتقديم وسائل حديثه تتوافق مع الازمه الحاليه او تسعى بكل الاشكال لتحقيق اهداف المؤسسة واحداث تغيير وتطوير بها وهذا ما جاء به (الخضر، 2017، ص.13) حينما هدف للتعرف علي مفاهيم التدريب والابداع الإداري وجوده الأداء وتوصلت الدراسة في اهم نتائجها الي: اهميه تنمية مهارات العمل والتشجيع علي الابداع والابتكار وتحديد الاحتياجات التدريبية وضرورة وضع نظام للحوافز علي الابداع الإداري بالتدريب والتميز في الأداء. ونتيجة لأن عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين والقادة، وخاصة الإدارة العليا في جميع المنظمات(صالح، 2017)، لذلك فعلى الإدارة المعاصرة أن تبحث وراء تلك الأساليب الإدارية المعمول بها بدايات الثورة الصناعية. حيث لم تعد تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصر وتنطلق في عملية إعادة بناء كامل للمنظمة بما يتناسب مع معطيات العصر الحالي وأيضاً التطورات المستقبلية(عقيلي، 2001، ص.94) ونتيجة لذلك فقد أدت التطورات التقنية والإدارية إلى إيجاد أساليب جديدة لعمليات التطوير، والتغيير لمواجهة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم ومنها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداري
- (الهندرة) وهو اتجاه جديد في علم الإدارة يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المنظمات تتناسب ومتطلبات العصر في ظل مقاييس الأداء الحديثة مثل السرعة والجودة والتكلفة. (خنجي، ص.2016)

وهذا ما اشارت اليه دراسة امين (2016) وهدفت الي وصف علاقة الهندرة بتطوير اداره الموارد البشرية وتوصلت في اهم نتائجها الي اثبات مساهمه استخدام تقنيه المعلومات الحديثه في تسيير الموارد البشرية الي سرعه الحصول علي المعلومات الخاصة بالموظفين والتأكيد علي اذا ارادت المنظمة التميز الذي تطمح اليه فيجب اداره الموارد البشرية وتدريبها في اطار تحقيق اهداف الهندرة والاستخدام المكثف لتقنيه المعلومات والتي توفر الجهد والوقت. (مصطفى، 2004، ص.255)

واكدته دراسة اسماعيل قاسم (2009) والتي هدفت التعرف علي دور عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتوصلت في اهم نتائجها الي : أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية ، وجودة الخدمة المقدمة للطلاب وأيضاً يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة

فتطوير مؤسسات التعليم العالي شأنه شأن تطوير أية مؤسسة من المؤسسات التربوية الخرى، يركز على إحداث تغييرات جوهرية وتحديث العمليات والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات، وزيادة القدرة على المنافسة والبقاء، وتعزيز الثقافة بما يخدم النظرة المستقبلية والخطط الإستراتيجية. ولتحقيق هذه الاهداف كان لابد من تطبيق أحد مداخل التطوير الداري الحديث، والذي كان من أهمها الهندرة.

ويظهر هنا اهمية مدخل الهندرة ودور التدريب على رأس العمل بالاستخدام المكثف لتقنيه المعلومات والذي حقق تحول في انجاز إجراءات وممارسات عمليات اداه الموارد البشرية الكترونياً وذلك ظهر جلياً مع وجود "الازمه الكورونيه كوفيد 19" والتي أظهرت الطاقات البشرية المبدعة من أعضاء هيئه التدريس والعاملون في مؤسسات التعليم من خلال اداره عمليه التعليم والتعلم وتحقيق أهدافها وتحقيق تغيير واعاده هندسه قوية للمؤسسات. فتسعي الهندرة في اجراءاتها الي تحقيق مجموعه من الأهداف: (سيد، 2005، ص.24)

- 1- دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا يعني استبدال أداء وظائف متعددة وإسنادها إلى موظف واحد أو فرق عمل واحدة في حالة تعذر إسناد عدة مهام إلى شخص واحد بمهارات عالية، مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء واختناقات تأخير العمل وخفض التكاليف الإدارية وتكاليف الإشراف وتسهيل توزيع المسؤوليات.
2. العاملون هم من يصنعون القرار: إذ يسمح للعاملين بصناعة القرارات ومن ثم تقليل التكلفة ، كما يؤدي إلى تعميق ولاء العاملين للمؤسسة من خلال جعلهم موضع اهتمام الإدارة العليا وبهذا يتحقق مبدأ تمكين العاملين.
- 3- دمج عمليات تجميع وتشغيل المعلومات؛ ويجعل هذا المبدأ الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات مسؤولين عن تشغيلها أيضاً.
- 4- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ تتيح للمؤسسة التخطيط والإشراف على الإدارات والموارد غير المركزية كما لو كانت مركزية، فقواعد البيانات وشبكات الاتصال عن بعد تمكنت من ربط الكثير من الوحدات اللامركزية

- في مجالات مختلفة مع الاحتفاظ بمرونتها وسرعة استجابتها للفئات المستفيدة. وفي نفس الوقت تُمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات والموارد بشبكة واحدة.
5. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
6. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب؛ وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.
7. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
8. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالمستفيدين من أولويات العاملين.
9. تنفيذ خطوات العمليات بحسب طبيعتها والتخلي عن أسلوب خطوط العمل الأمر الذي يؤدي إلى انجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.
11. انجاز العمل في مكانه: بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظيمات العمل بعد هندرتها تبدو مختلفة عن السابق حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة إلى تحسين الأداء العام نظرًا لأن معظم العمل في السابق كان مستهلكًا في ضم إجراءات العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة بينما يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد ونقل العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة.
12. خفض مستويات الرقابة والمراجعة: حيث تستهدف الهندرة اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنًا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلًا من الحالات الفردية.
13. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: حيث تحد الهندرة من عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.
- ولذلك مما سبق يظهر واقع ما تم تنفيذه بالفعل خلال الفترة الحالية من اعاده هندسه وهندره مؤسسات التعليم بالإدارة التعليمية وذلك بممارسه العمل الإداري بإبداع العاملين والقيادات والإدارة في تحقيق اهداف المنظومة ووجود تدريب علي العمليات والإجراءات علي رأس العمل بشكل مستمر.

وعليه فنتائج التدريب وتطبيق الهندرة كانت:

1. تحقيق تغير جذري في الأداء يتمثل في تغير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكن كافة العاملين بالمؤسسة من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة أي أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي أي أنها تحث العاملين على الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

2. التركيز على العملاء: بتوجيه المؤسسة للتركيز على متطلبات المستفيدين من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.

3. السرعة: تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة عالية، وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4. الجودة: ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة والتي تحقق جوده الأداء وظهر هذا جليا من خلال ممارسات عمادات الجودة بالجامعات السعودية وإجراءات استمرار العمل بشكل الكتروني بعد التدريب عليه. (إسماعيل، 2013، ص.ص 3-4)

وهذا أشار اليه: Carte (2009) وهدفت الي معرفه العلاقة بين سلوك المنظمة وقوه التمكين للعاملين واهميه المشاركة في صنع القرارات بالمنظمة وجاءت في **اهم نتائجها الي**:- أكدت علي المزيد من المسؤولية يولد مزيد من الإنتاجية والروح المعنوية والالتزام ويشجع علي الابتكار والابداع.

وقد هدفت دراسة (Svery, Luks (2004) الي قياس استخدام برامج التدريب من مدخل استراتيجي علي معدلات الأداء وظهرت اهم نتائجها في : ان المؤسسات التي تستخدم التدريب من مدخل استراتيجي لديها معدلات)) أداء افضل في مجال الإنتاجية والقدرة علي التنافس. **وعليه فخطوات اعداد استراتيجيه للتدريب كالاتي:** (عبد العال، 1993، ص.ص 279-280)

1- تحليل استراتيجيه المنظمة وما تتضمنه من اهداف ومهام وبرامج.

2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

3- اعداد وصياغة استراتيجيه التدريب بما يتناسب مع الظرف الراهن للمنظمة واحتياجاتها بالإضافة لمراجعته الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث أي تغييرات مستجده.

وهذا يظهر واضحا من خلال أحد متطلبات الهندرة داخل المؤسسات فبرنامج الهندرة يجب ان يرتبط بالرؤيا والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

"وهذا ما أكدت عليه دراسة" (Ahmed, francis&Zairi, (2007) فهدفت الي معرفه وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسه العمليات الإدارية في التعليم العالي (دراسة حاله) وتوصلت الدراسة الي ان من العوامل الأساسية للنجاح (العمل الجماعي، التدريب، ادارته التغيير الفعالة، نظم تكنولوجيا المعلومات، خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة).

وهو ما اشارت اليه أيضا دراسة كمال (2020) فهدفت الي تحديد اسهامات اليات الهندرة المؤسسية كمدخل في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني وتوصلت في اهم نتائجها الي أهمية عقد دورات لتدريب العاملين علي أسلوب الهندرة المؤسسية بالإضافة الي تزويد الجمعيات بالوسائل التكنولوجية الحديثة وتدريب العاملين علي كيفية استخدامها.

ولذلك فتعتبر الهندرة او اعاده هندسه الإدارة طريقه جديده للتفكير وتغيير جزري للتطوير في معايير الأداء الرئيسية كالجودة وجاء مرتبطا بذلك دراسة عون (2011) حيث هدفت الي التعرف علي اثر الهندرة علي تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهه نظر خريجات كليه

التربية بجامعة الملك سعود **وتوصلت في أهم نتائجها الي:** ان للهندرة دورا مباشرا في جودة التعليم الجامعي فتزيد من معدل انتاجيه وكفاءه أعضاء هيئته التدريس فهندرة العمليات الإدارية تسهم في تبسيط إجراءات العمل في الجامعة واعاده هندسه البحث العلمي .

ويمكن استنتاج ان التركيز في الهندرة يكون على العمليات والعملية مجموعه من الأنشطة التي تعالج مدخلا او عدد من المداخل للوصول لمخرجات محددة ويعد "التدريب على رأس العمل" هو احد عمليات الهندرة لتحقيق متطلباتها المختلفة وهذا ما يجعل هناك اختلاف كبير بين الهندرة وبرامج التطوير المؤسسي الأخرى فالهندرة تعمل على احداث تغيير جزري وليس تعديل محدود. وهذا جاء متفقا أيضا مع وجهه نظر "مصطفي (2013) حينما أشار للفرق بين الهندرة واداره الجودة الشاملة فالأولي هي نتاج مجهود معين في وقت محدد فتتظم الطرق والعمليات لتناسب بسهولة لتحقيق التغيير المرغوب اما الجودة الشاملة فهي تسبق مجهودات اعاده الهندسة.

فتري الباحثة ان اغلب مشكلات مؤسسات التعليم العالي بسبب ضعف وجود هندسة إدارية وإيجاد اليات فعالة لتطبيق إعادة للهندسة الإدارية والمتمثلة في التدريب وقد افادت دراسة زهران (2019) الي تحديد مستوى كفاءة العمليات الإدارية بإدارات رعاية الشباب بجامعة حلوان ، تحديد مستوى أبعاد كفاءة الأداء الإداري لمقدمي خدمات رعاية الشباب ، تحديد متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة حلوان ، وتوصلت في اهم نتائجها الي أن كلما توافرت متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بأجهزة رعاية الشباب الجامعي تتحقق جودة خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للشباب الجامعي(عبدالله،2015،ص.23)

ومن هنا يتضح ضرورة توافر مجموعه توجهات لتحقيق اعاده الهندسة "الهندرة" بالتدريب علي رأس العمل ومن أهمها: **التوجه الأول:** درجة التزام الإدارة العليا بالمنظمة بالتدريب قناعه بأهميته بإحداث تغيير مؤسسي كامل لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

التوجه الثاني: وضع أسس تبني علمها الخطة التدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة.

التوجه الثالث: وضع مقاييس للأداء وقواعد لتقييمه.

التوجه الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية وذلك باتجاه العمل بثقافة جديدة للعمل.

"فقد اشارت دراسة" Gomes (2010) الي العلاقة بين استراتيجيه التدريب وتحسين القدرة علي التعلم في المؤسسات وتوصلت في اهم نتائجها الي: وجود علاقه ايجابية بين استراتيجيه التدريب المستمر والتدريب القائم علي فرق العمل والتدوير الوظيفي علي القدرات التعليمية وأيضا تأثير استراتيجيه التدريب علي احداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة. وهو ماكدت عليه حديثا دراسة دسوقي (2022) حيث هدفت الي تحديد طبيعة متطلبات تحقيق الهندرة بالمنظمات الحكومية في ضوء رؤية مصر 2030م وتوصلت في اهم نتائجها الي ضرورة تدريب العاملين علي تكنولوجيا المعلومات والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وتنمية قدرتهم في التمكين المهاري لوظائفهم المختلفة داخل المؤسسات كأحد متطلبات تحقيق الهندرة للوصول الي مستوي أداء يحقق الأهداف المرجوة.



وباستقراء وتحليل محتوى الدراسات السابقة التي توفرت للباحثة ومن خلال تنوع المجالات التي تناولها الدارسون للتدريب ومتطلبات الهندرة يمكن ان تتضح مجموعه من المؤشرات أهمها:

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1- رغم اهمية قضية التدريب وارتباطه بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات الا ان التدريب على رأس العمل في ظل جائحه ازمه كوفيد 19 ودوره في تحقيق تغيير واعاده هندسه للمؤسسات وخاصة التعليم العالي تختلف بشكل كلي عن الدراسات الأخرى.
- 2- على الرغم مما قدمته الدراسات السابقة من إضافات نوعيه خاصف بمفاهيم التدريب واهميته داخل المؤسسات الا ان جميعها تناول التدريب بشكل عام ولم يحدد التدريب في مرحله معينه.
- 3- تتميز الدراسة الحالية بالتدريب على رأس العمل واهميته مع الظروف المستجدة من الإدارة الإلكترونية وتحقيق مؤسسات التعليم العالي أهدافها بهذا النوع من التدريب.
- 4- الدراسة تربط بين التدريب على رأس العمل ودوره في تحقيق متطلبات الهندرة بالمؤسسات.
- 5- دائما يرتبط مصطلح الهندرة بمتطلباته بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ولكن لا يوجد دراسات تناولت التدريب على رأس العمل ومتطلبات الهندرة في ضوء رؤية المملكة 2030 وفي ظل الظروف العالمية المستجدة.
- 5- الدراسة تقدم مقترح "وحده تفاعليه افتراضيه لتحقيق الهندرة".

وبالتالي فان الإضافات المتوقعة من هذه الدراسة تكمن في ما يلي:

- 1- تقديم صورته لواقع متطلبات الهندرة والتدريب على رأس العمل في ظل ازمه كوفيد 19 ودوره في نجاح تطبيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي.
- 2- الانطلاق من الميدان حيث بدأت الدراسة من المستفيد الأساسي وهو عضوهيته التدريس بدراسة الواقع التدريبي والخروج برؤية مستقبلية لتفعيل التدريب لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم .

وبالرغم من تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بضرورة تدريب العاملين بمؤسسات التعليم من أعضاء هيئته تدريس والقائمين علي عمليه التعليم والتعلم الا ان الباحثة لاحظت ان مع الازمه العالمية "كوفيد 19" تم التحول الي النظام الالكتروني بشكل كلي علي مستوي العالم وخاصة الإدارة التعليمية وذلك لتحقيق اهداف المؤسسات ومع خطط التنمية المستدامة لرؤيه المملكة 2030 كان ولابد التدريب علي اليات العمل الالكتروني من تعليم الكتروني واداره الكترونية بشكل كامل لاستيفاء المطلوب وتحقيق الأهداف وبالتالي تم التدريب بشكل مناسب الكترونيا ولكن بالتدريب علي رأس العمل وهو التدريب في موقع فعلى وليس في بيئة محاكاة ولكن هذا النوع من التدريب أنتج أيضا قصور في تنفيذ بعض الاليات نتيجة عدم التدريب عليها مسبقا بشكل عملي.

ومن خلال متابعه الباحثة المستمرة واطلاعها علي قرارات متخذي القرارات داخل الجامعة استنتجت ان هناك "هندرة مؤسسية" كاملة ستتم بعد الانتهاء من الازمه والتعافي منها فسيتم تغيير مفاهيم الإدارة والثقافة التنظيمية وستتم عمليه تحول كامله لجميع المؤسسات وخاصة ان هناك بعض الجامعات لم تكن مهيئه بشكل كامل لعملية التحول المفاجئ واصبح هناك ضعف لدي البعض من التكيف مع متطلبات العمل الجديدة وبالتالي فقضيه التدريب علي رأس العمل والتأهيل التدريبي المبكر ضروري جدا لتحقيق الهندرة او اعاده هندسه الإدارة بالمؤسسات لتطوير العنصر البشري واطلاق الطاقات المبدعة الكامنة.

وبالتالي تنحصر مشكله الدراسة في "دراسة لواقع متطلبات الهندرة كأحد اليات طريقة تنظيم المجتمع وتدريب العاملين بالإدارة التعليمية .

ثانيا: الموجهات النظرية للدراسة

تنطلق البحوث الاجتماعية من نظريات علميه لتوجيه الباحث وتستند الدراسة الحالية علي:

نموذج التحليل الرباعي (SWOT) – (عبد اللطيف,2013,ص.132)

كأداة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمات قبل وضع الخطة الاستراتيجية حتى تتمكن المنظمات من بناء قدراتها وتحديد احتياجاتها والاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها من اجل تحقيق أهدافها وتمكينها من بناء قدراتها التنظيمية ويتكون النموذج من:

التعرف على نواحي القوة (S) التعرف على نواحي الضعف (W) التعرف على الفرص(O).

ونتيجة لذلك يعتبر هذا النموذج من أهم الموجهات النظرية التي يمكن الاستفادة منه، حيث سيفيد الباحثة في معرفة نواحي القوة وهي قدرات مؤسسات التعليم العالي والتي يمكن استغلالها لتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الهندرة بتلك المؤسسات ومساعدتها على تحقيق التميز تحقيق أهدافها ورفع كفاءة أداؤها وتحقيق مستويات عالية من رضا الطلاب والمستفيدين منها وتحقيق الجودة العالية، كذلك معرفة نواحي الضعف في تلك المؤسسات التي تحول دون تطويرها وتحسينها ورفع كفاءته فتحديد نواحي القوة والضعف يسهم في حل المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات وتؤثر على أداؤها وكفاءتها وفعاليتها داخل المجتمع، حتي نستطيع استغلال الفرص المتاحة لعلاج نقاط الضعف ولمواجهه التهديدات الخارجية.

ويمكن الاستفادة من ذلك في دراستنا من خلال التطبيق الآتي:

إن التحليل الرباعي للمنظمة أو ما يسمى بـ " S.W.O.T Analysis أنه يساعد ليس فقط في تطبيق البرامج ولكن في اختيار الاستراتيجية والبدائل المتاحة للتنفيذ اختياراً دقيقاً يناسب كل منظمة على حدة بناء على مواردها والقدرة على مواجهة المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص لمجابهة نقاط ضعفها.

يمكن تحديد نقاط القوة الموجودة بالمؤسسة من قوه بشرية وتنظيميه وتدريبيه وقانونيه واداريه وتحديد نقاط الضعف مثل (عدم التأهيل التدريبي لأي مستجدات، ضعف في اليات التنفيذ الإدارية او ضعف ميزانيه او الخ الخ)



أما الفرص فهي القدرات الإيجابية والعوامل المتاحة لحل المشكلات وسد أوجه الضعف وظهر هذا جليا في تفعيل نظام التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية مع تداعي أزمة "كورونا" بالإضافة لقدرات بشرية علي وعي كامل بالأزمة وطرق مواجهتها ووضع خطط استراتيجية وقتية لتحقيق الأهداف المرجوة.

للتصدي للمخاطر الخارجية والتي تهدد استقرار المؤسسات والدول فالفرص والمخاطر دائما عوامل خارجيه يتم معالجه الفرص لتلافي الضعف ولمواجهه المخاطر

2-نظريه النسق الاجتماعي:

تفترض هذه النظرية ان المنظمة كيان كلي يحتوي علي انظمه فرعيه تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر داخل البيئة من اجل تحقيق أهدافها وهي:

-التكامل والتساند بين الوحدات وبعضها البعض.

-انجاز الهدف او اشباع متطلبات وحدات النسق.

-الارتباط بالبيئة لتحقيق الأهداف. وتنقسم النظرية الي نوعين من الانساق: نسق مفتوح: وهو الذي يتفاعل ويؤثر في البيئة ونسق مغلق وهو لا يتفاعل مع البيئة.

ويمكن الاستفادة من تلك النظرية بشكل عملي في الدراسة في الاتي:

ان أي تنظيم اجتماعي يجب ان ينظر اليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته فالأنظمة الإدارية تتكون من عوامل وعناصر متصلة بشكل مباشر وغير مباشر ولذلك فالعملية التدريبية ككل هي نظاما متكامل ما بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في التدريب فالعائد النهائي أيضا من تطبيق "الهندرة" يتمثل في الخدمات التي سوف تقدم مستقبلا بشكل أكثر جوده في الأداء وتزويدهم بخطط مستقبلية لمواجهه أي أزمات.

ويقترح أن يمارس العمل مع مجتمع المنظمة العمليات التالية(المرجع السابق 135)

1. دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.
2. إن المساهمة في تطوير المنظمة ذاتها كي تمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين مع خدماتها.
3. المساهمة في وضع علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والجهاز المهني بالمنظمة.
4. العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات وذلك بالتنسيق فيما بينها.

وبناء على ما سبق فإن الباحثة ترى أنه من الممكن الاستفادة من نموذج العمل مع

مجتمع المنظمة في ضوء الدراسة الحالية من خلال العناصر التالية:

- 1- تحديد الصعوبات التي تحول دون ممارسة المنظمة لدورها في تقديم الخدمات للعاملين في الإدارة التعليمية. والمستفيدين على كافة المستويات.

- 2- تقوم المنظمات بتحقيق مجموعة من التفاعلات داخل الوحدات الداخلية والوحدات الخارجية المكونة لها.
- 3- ضرورة العمل على التأثير في القرارات الداخلية التي تصدر عن المنظمة لصالح تفعيل الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين وذلك بتوفير البرامج التدريبية والموارد المالية والإمكانات البشرية.
- 4- التركيز على جوانب القصور داخل المنظمة مع محاولة استثمار جوانب القوة.

فالعمل مع مجتمع المنظمة يتناول بالتحليل والتقييم للعمليات التي تؤديها المنظمة للمستفيدين ثم تحدد العوامل التنظيمية التي تؤثر سلباً على تلك العمليات للعمل على تحليلها والتقليل من تأثيرها بالإضافة إلى تحديد العوامل التنظيمية التي تساعد على تنظيم تلك العمليات وتحقيق أهداف الهندرة في ضوء ممارسه التدريب على رأس العمل

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه النظرية فيما يلي:

- ضرورة وجود برامج تدريبية وتخطيط استراتيجي للعمل بكفاءة لتحقيق اهداف الهندرة.
- التركيز على نواحي القصور في الإدارة التعليمية في تحقيق الهندرة بمتطلباتها.
- الاهتمام بضرورة وضع وتنفيذ خطة استراتيجية لتحقيق أهداف الدراسة.

3-نظريه رأس المال البشري Human capital theory (فرعون، 2009، ص.15)

- سعي "شولتز" الي تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال الي الاهتمام بالمكونات الأقل ماديه وهي رأس المال البشري حيث أشار الي ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال. وبني مفهومه على ثلاثة فروض اساسيه وهي:
- 1- ان النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا الي الزيادة في المخزون لرأس المال البشري.
 - 2- يمكن تفسير الاختلافات في نتائج تحقيق الأهداف في المؤسسات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الافراد.
 - 3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري الي رأس المال التقليدي.

فلقد ركز "شولتز" علي اهميه استثمار رأس المال البشري في التدريب والتعليم عن بعد لتحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسات ولذلك ومن خلال الدراسة فنجد ان يمكن اعتبار الفرد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تدريبه وتدريبه معرفيا لتحقيق اهداف الهندرة بالتغيير والابداع التنظيمي فيتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب ركائز اساسيه التركيز علي اهميه تأثير البيئة والظروف الخارجية على العنصر البشري وهذا بالفعل من خلال مستجدات "COVID-19" وتغيير كل الخطط التدريبية والإدارية.



ثالثاً: تحديد وصياغة مشكلة الدراسة:

ان المؤسسات الناجحة في ظل العولمة والتغيرات المستجدة من تقدم هائل في كل المجالات وأخيرا ازمه "كوفيد-19" مما يستلزم الامر ضرورة تعديل الاستراتيجيات الحالية وتبني استراتيجيات جديدة الامر الذي جعل القيادات في الإدارة التعليمية النظر الي اداره الموارد البشرية من منظور استراتيجي وتدريبها علي رأس العمل والازمه لتحقيق اهداف المنظومة في ضوء رؤيه ورساله الجامعة ورؤيه مصر في تحقيق اهداف التنمية المستدامة ولذلك فقد أدت التطورات التقنية والإدارية الي إيجاد أساليب جديدة لعمليات التطوير والتغيير لمواجهه التحديات التي تعيشها المؤسسات اليوم ومنها أسلوب " اعاده هندسه العمليات الادارية"الهندرة" وهو اتجاه يؤدي الي تغيرات جذرية في أداء المنظمات تتناسب مع متطلبات العصر في ظل مقاييس الأداء الحديثة مثل الجودة. ومن هنا "دراسة لواقع متطلبات الهندرة كأحد اليات طريقة تنظيم المجتمع وتدريب العاملين بالإدارة التعليمية .

رابعاً: أهمية الدراسة:

- 1- الاهتمام المتزايد بضرورة استثمار رأس المال البشري وتطوير قدراتهم وطاقاتهم وتدريبهم لمواكبه المستجدات العالمية.
- 2- ضرورة تسليط الضوء على اعاده هندسه الإدارة التعليمية بالوحدات البحرية وتغيير الخطط الاستراتيجية واستبدالها بخطط اخري.
- 3- اهتمام الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع بالعمل مع المنظمات لاختلاف أنواعها ومستوياتها المؤسسية، يحتم على المهنة والطريقة المهنية تجويد الممارسة وتحديد معوقاتهما للرقى بمكانة المهنة في المجتمع.
- 4- قد تفيد الدراسة في مساعدة الإدارة التعليمية على تحسين أدائها وتطوير خدماتها على كافة المستويات.
- 5- اهمية التدريب على رأس العمل والازمه وأثره في تحقيق الأهداف المرجوة.
- 6- محاوله لفت نظر القيادات والمسئولين لأهمية رسم خطط بوحدات تنفيذيه جديده ترتبط بالتدريب على رأس العمل في وجود ازمه لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 7- تخصص الباحثة واهتمامها وخبراتها السابقة والحالية في العمل في جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتخطيط الاستراتيجي المؤسسي.

خامساً: أهداف الدراسة:

- 1-وصف واقع متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية في ضوء ممارسه استراتيجية التدريب على رأس العمل وذلك من خلال:
- صوره تحقيق " القوة البشرية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.

- صور تحقيق "القوة التنظيمية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالواحد البحرية.
- صور تحقيق "القوة التدريبية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالواحد البحرية.
- صور تحقيق "القوة القانونية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالواحد البحرية.
- 2- مستوي ممارسه استراتيجية "التدريب على رأس العمل" وتحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالواحد البحرية.
- 3- معوقات "التدريب على رأس العمل" وتحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالواحد البحرية.
- 5- الوصول لرؤية مستقبلية لتفعيل التدريب لتنمية رأس المال البشري بالإدارة التعليمية بالواحد البحرية.

سادسا: تحديد وصياغة مشكلة الدراسة:

1- مفهوم التدريب

- استراتيجية التدريب هي نشاط وجهود منظمه ومخطط لها تهدف لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم فهو نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطة والمتداخلة (السامرائي، 2010)

ويري الكيسي انه " نظام من الخطوات والبرامج الهادفة لتعديل السلوك وفقا لمتطلبات المستقبل. (الكيسي، 2010، ص13)

اما "التدريب على رأس العمل" فهو عملية يراد بها احداث اثار معينة في الافراد، تجعلهم أكثر فعالية ومقدره في أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية وذلك لتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة (الخطيب، 2006، ص319)

فهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الي رفع كفاءه العاملين أثناء العمل سواء كان التدريب في مكان العمل الفعلي وخلال ساعات العمل اليومي او خارجه والذي يقدم بواسطة مدربين مؤهلين لتنمية المهارات المختلفة للعاملين وتجديد ما لديهم من معلومات ورفع كفاءتهم لتحقيق المهام المسندة إليهم علي أكمل وجه (معتر، 2016، ص27)

فهذا النوع من التدريب، المعروف أيضًا باسم التدريب المهني، هو المنهج الأكثر شيوعًا. وبموجب هذا، يتم وضع الفرد في وظيفة منتظمة وتعليمه المهارات اللازمة لأداء هذه المهام. فلدى التدريب في موقع العمل ميزة وهي المعرفة والخبرة المباشرة في ظل ظروف العمل الفعلية. بينما يتعلم المتدرب كيفية أداء وظيفته، ويحد هذا من مشكلة نقل المتدرب لأن المتدرب سيتعلم في موقع وموقف العمل. حيث يتم التركيز على تقديم الخدمات بأكثر الطرق فعالية بدلاً من تعلم كيفية أداء الوظيفة. وتشمل أساليب التدريب في موقع العمل على التنقل بين الوظائف و التدريب و التعليم أو التدريب المهني أو التدريب خطوة بخطوة ومن مزاياه انه يكون في سياق العمل مباشره وغالبا ما يكون غير رسمي نتيجة حدوث مثلا ازمه ما تتطلب ضرورة التدريب علي اليه معينه لحل المشكله ولكنه يعتبر أكثر فعالية لأن الموظف يتعلم من خلال

التجربة واقل تكلفه طبعاً ويكون فيه المتدربون متحمسون ويدعم الجانب المعنوي لديهم بشكل كبير وتري الباحثة مما سبق ان "**التدريب**" هو عمليه مستمرة منظمه تتم اثناء العمل وخاصة اثناء ازمه ما تهدف الي نقل خبرات ومهارات العمل من المسئولين الي الافراد واحداث تغييرات وتطورات ايجابية في أداءهم المطلوب لتجعلهم اكثر كفاءه وفاعليه وقدره علي تحقيق اهداف المؤسسة.

2- مفهوم متطلبات الهندرة "اعاده الهندسة"

لقد أشار قاموس ويسترا الي المتطلب علي أنه الشيء الذي يشترط توافره أو يحتاج اليه، او هو شرط مطلوب (شامبي، 1995، ص20)

ويري قاموس الخدمة الاجتماعية أن المتطلبات "تعني تحديد الموارد القائمة او التي يمكن اتاحتها والبرامج والجهود التعاونية للربط والتنسيق لهذه الموارد حتى يمكن تجنب الازدواج والصراع او التنافس (الريح، 2008، ص ص52-53)

وعرف (chase, 2001) الهندرة بأنها: (إعادة هندسة كاملة للمنظمة في كل عملياتها، ولأكثر العاملين فيها لإحداث التغييرات الجذرية الملائمة لمتطلبات الأعمال الجديدة) (chase etal: 2001: 25)

هذا وتعني الباحثة بالمتطلبات في الدراسة الراهنة هو ما يجب توافره من مجموعه الشروط والامكانيات اللازمة لتحقيق اعاده هندسه العمليات الإدارية(الهندرة) من خلال "التدريب على رأس العمل" وذلك على النحو التالي:

- المتطلبات المعنية "بالقوة البشرية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.
- المتطلبات المعنية "بالقوة التنظيمية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.
- المتطلبات المعنية "بالقوة التدريبية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.
- المتطلبات المعنية "بالقوة القانونية" كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.

اما: الهندرة" او اعاده الهندسة فهو إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن ان تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل ادخال تغييرات أساسيه وجذريه على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها، وتشمل الهندرة علي عدد من المفاهيم وهي(شهاب، 2014، ص16)

1-تبدأ الهندرة من الصفر أي اننا نكتب ورقه بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي اعاده تصميم جذريه.

2-ليست الهندرة عمليه ترميم أو اصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.

3- الهندرة ثوره للتخلي عن كل ما هو قديم.

4- الهندرة ذات طابع عمومي أي يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضا.

ومن خصائص "الهندرة" انها تركز على العملاء وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة، وترتكز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمه وتقنيه المعلومات (Charles,2007,P 9) فهي تتطلب تناغم وتناسق كافة جهود العاملين بالمؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعه من خلال السرعة في الأداء وجوده المنتج.

وقد عرفت الهندرة أيضا بأنها الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بأعاده التفكير الأساسي واعاده التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذريه جوهريه وفائقة في معايير الأداء الحاسمة (Fraces,2007,p 13)

وتتمثل مبادئ الهندرة في: (Robert,2006,p 72.76)

- استثمار المعلومات الي الاعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- اعاده الفكرة بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من الداخل حتى وصول الخدمة للمستفيدين.
- بيان نقطه القرار حيث ينجز العمل.
- استخدام نظم المعلومات الحديثة مع تبني فكره اللامركزية في استخدامها.
- منح الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

فهناك علاقة وثيقة تربط التنظيم الإداري بالمجتمع الذي يوجد فيه. فلا بد أن يرتبط التغيير في ظروف عمل التنظيم وأوضاعه مع التغيير في ظروف المجتمع وأوضاعه، مما يتطلب اجراء المنظمات لتغيرات داخلية حتى يمكنها التوافق مع الخارج.

وتري الباحثه ان من اهم عناصر تحقيق الهندرة باستخدام التدريب على رأس العمل:

الاستراتيجية والتزام وقناعه الإدارة العليا بالتغيير وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستعداد للتغيير وتغيير الثقافة التنظيمية.
فإعادة الهندسة تتكامل مع الجودة الشاملة باعتبارها أداة مهمه من أدوات التحسين المستمر.

فيقصد هنا "بالهندرة بالإدارة التعليمية بالواحات البحرية": هي التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولالإدارة العليا من خلال عمليه متكاملة متسلسله لإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات كبيره في الأداء داخل الإدارة التعليمية من خلال منظومه تدريبيه قوية لإحداث تغييرات تنظيميه كامله في الهيكل التنظيمي وتحقيق جوده الخدمات المقدمة.



سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً: فروض الدراسة:

- الفرض الرئيس للدراسة: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التدريب علي رأس العمل وتحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.
ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:
 1. تحقيق القوة البشرية في الإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.
 2. تحقيق القوة التنظيمية في الإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.
 3. تحقيق القوة التدريبية في الإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.
 4. تحقيق القوة القانونية في الإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.

ثانياً: نوع الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها ويتحدد نوع الدراسة على أساس مستوى المعلومات المتوفرة حيث يتركز هدف الدراسة في وصف واقع متطلبات الهندرة وتدريب العاملين بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية .

ثالثاً: المنهج المستخدم:

المسح الاجتماعي وهو منهج لجمع البيانات الاجتماعية من خلال مقابلات مقننة أو من خلال استبيانات (استمارة بحث) مقننة (عبد الباسط، 1971)

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج العلمي باستخدام:-

- المسح الاجتماعي باستخدام العينة لعينة من العاملين بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية .

رابعاً: أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

استمارة استبيان حول في وصف واقع متطلبات الهندرة وتدريب العاملين بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية ، تم عرض الاداة على عدد (11) من العاملين بالإدارة التعليمية ، وتم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%).

1- ثبات الاداة:

تم حساب ثبات الاداة باستخدام معامل ثبات (الفا- كرو نباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان حول وصف واقع متطلبات الهندرة وتدريب العاملين بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية ، وذلك لعينة قوامها (10) مفردات من القيادات بالإدارة التعليمية .

خامسا: مجالات الدراسة:**1- المجال المكاني:-**

يتحدد المجال المكاني للدراسة بالإدارة التعليمية بالواحد البحرية .

2- المجال البشري:-

وهو تحديد الأفراد الذين يكونون مجتمع البحث وما هي خصائصهم الديموغرافية. وفي هذه الدراسة يتم تحديد المجال البشري في:

1- عينة عشوائية من العاملين وعددهم 25 مفردة.

2- وعينة عشوائية من القيادات بالإدارة التعليمية بالواحد البحرية وعددهم 5 مفردة.

سادسا: أساليب التحليل الإحصائي :

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية.

2. مجموع الأوزان:

للمقياس الثلاثي عن طريق:

المتوسط الحسابي = ك (نعم) $3x$ + ك (إلى حد ما) $2x$ + ك (لا) $1x$.

3. الدرجة النسبية لكل عبارة وللمتغير ككل.

4. المتوسط الوزني المرجح لكل عبارة وللمتغير ككل.

سابعا: نتائج الدراسة:**جدول رقم (1)**

يوضح خصائص عينة البحث $n = 30$

النسبة	التكرار	الاستجابة	النوع
60%	18	ذكر	النوع
40%	12	انثى	
10%	3	معلم	
13.33%	4	معلم أول	الدرجة الوظيفية
26.67%	8	معلم أول أ	
20%	6	معلم خبير	
30%	9	معلم كبير	



النسبة	التكرار	الاستجابة	
%10	3	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل
%30	9	من 3:6 سنوات	
%33.33	10	من 6:9 سنة	
%26.67	8	9 سنوات فأكثر	
%90	27	نعم	الحصول على دورات تدريبية في مجال التخصص
%10	3	لا	
%10	3	أقل من 3	عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها
%23.33	7	من 3:6	
%26.67	8	من 6:9	
%40	12	9	
%86.67	26	منظمات تعليمية	الجهة التي نظمت الدورات
%10	3	الأكاديمية المهنية للمعلمين	
%3.33	1	جمعيات أهلية	
.	.	هيئات أخرى	
.	.	أخرى تذكر	
%100	30	المجموع	

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من المسئولين ذكور بنسبة (60%)، بينما نسبة الإناث (40%) وترى الباحثة أن هذا قد يرجع إلى الظروف الراهنة وممارسه العمل الإلكتروني من خلال المنازل مما له أثر كبير في الاستجابة لمتطلبات العمل.

أما الدرجة الوظيفية فكانت نسبة المعلم الكبير بنسبه (30%) يلها نسبة معلم أول أ ب (26.67%) ثم المعلم الكبير ويرجع ذلك الي مدي وعي وأدراك ذوي الخبرة والدرجة الوظيفية الأعلى في أهميه التدريب والهندرة كأحد استراتيجيات اعاده هندسه المؤسسات.

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة فكانت السنوات (6-9) بنسبه (33.33%) وهي المرتبطة بالمعلم الخبير في الدرجة الوظيفية ومدي وجود أدراك وظيفي واداري وتنظيمي بأهمية التدريب ف تحقيق اهداف الهندرة ومدي وعيمهم بمستجدات الفترة الراهنة.

وبالتالي فنسبه كبيره منهم حصلوا على دورات تدريبيه بنسبه (90%) مما يجعل لهم درايه وخبره ومعرفه في التعليم والإدارة الإلكترونية واليات تحقيق التحول الوظيفي بالتغيير الجذري.

وكانت الجهة التي نظمت الدورات هي الجهات التعليمية بنسبه (86.67%) وهذا يؤكد مدي حرص الإدارة والتعليمية على تقديم دورات تدريبيه مستمرة لتنفيذها ف استيفاء متطلبات الجودة والعملية التعليمية وهذا يتفق مع ما ورد من " **احمد السامرائي 2010** " في التعرف علي اثر استراتيجيات التدريب علي تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي واكد علي اهميه المواظبة علي التدريب ورفع كفاءه المتدربين وربط العملية التدريبية بالواقع حتي يمكننا من الابتكار ومواكبه المستجدات.

ثانيا: واقع تحقيق أهداف الهندرة في ضوء ممارسه صور التدريب

جدول رقم (2)

يوضح صور التدريب وتحقيق (القوة البشرية) كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية .

م	العبارة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
1	تتم من خلال مدربين بمراكز تدريب متخصصة مما يستوجب تفرغ المدرب لعملية التدريب اثناء العمل لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	85	%94.44	2.83	4
2	عملية مستمرة تحقق للمتدرب عنصري المعرفة والممارسة في وقت واحد	82	%91.11	2.73	7
3	تحدث نتيجة للاستجابة للاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئه التدريس والعاملين	84	%93.33	2.80	5
4	تخصص جزء من الميزانيه لتطوير أداء العاملين	87	%96.66	2.90	2
5	تحرص المنظمة على تحديث المعلومات التدريبية باستمرار للعاملين تبعاً للتطور التكنولوجي.	83	%92.22	2.76	6
6	تهدف للاحتكاك المباشر للعاملين مع بيئة العمل	85	%94.44	2.83	4 مكرر
7	يراعي الاهتمام بالجانب العملي اكثر	81	%90.00	2.70	8



من النظري			
8	توفر المادة العلمية وقاعده معرفيه لجميع العاملين وأعضاء هيئته التدريسي.	84	93.33%
5	مكرر	2.80	
9	تدريب علي اعاده التكيف مع اعاده الهندسة	88	97.77%
1		2.93	
10	وضع خطة استراتيجيه للبرامج التدريبيه التي يحتاجها القيادات والعاملين	86	95.55%
3		2.86	
المجموع		845	
الدرجة النسبية للبعد ككل		93.88%	
المتوسط الوزني المرجح للبعد ككل		2.81	

ويوضح لنا الجدول السابق: جاءت عبارته "تدريب علي اعاده التكيف مع اعاده الهندسة" بنسبه (97.77%) يلما عبارته "تخصص جزء من الميزانية لتطوير أداء العاملين" بنسبه (96.66%) ثم "وضع خطة استراتيجيه للبرامج التدريبيه التي يحتاجها القيادات والعاملين" بنسبه (95.55%) وقد يعكس ذلك مدي اهتمام الإدارة التعليمية بالواحاح البحرية بالمنظومة التدريبيه للعنصر البشري والاهتمام بالطاقات البشرية بخطط وبرامج استراتيجيه متطورة ويرتبط ذلك بما جاء في دراسته "فرعون 2009" والذي اكد علي اهميه المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في اطار اقتصاد المعرفة وضرورة توجيههم بشكل يولد القدرة علي التوجيه الذاتي.

جدول رقم (3)

يوضح صورالتدريب وتحقيق(القوه التنظيمية) كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالواحاح البحرية .

م	العباره	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
1	يوجد اداره تدريبيه مسئوله عن تنسيق البرامج	83	92.22%	2.76	4
2	التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبيه التي يحتاجها المسئولون والعاملون بالمنظمة.	81	90.00%	2.70	5

م	العبارة	مجموع الأوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجع	الترتيب
3	توفير خبراء متخصصين لتدريب القيادات والعاملين.	85	%94.44	2.83	3
4	وضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين والقيادات التعليمية.	86	%95.55	2.86	2
5	توفير الكوادر البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	87	%96.66	2.90	1
6	التنسيق لبرامج ومشروعات لزيادة القدرات البشرية داخل المنظمة.	85	%94.44	2.83	3 مكرر
7	زيادة المهارات الإدارية والتنظيمية والفنية للقيادات داخل المنظمة.	86	%95.55	2.86	2 مكرر
المجموع		593			
الدرجة النسبية للبعد ككل			%94.12		
المتوسط الوزني المرجح للبعد ككل				2.82	

يوضح لنا الجدول السابق: جاءت العبارة " توفير الكوادر البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات." بنسبه (96.66%) يليها " وضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين والقيادات بالإدارة التعليمية." بنسبه (95.55%) ثم " توفير خبراء متخصصين لتدريب القيادات والعاملين." بنسبه (94.44%) وتعكس تلك النسب المرتفعة مدي اهتمام المؤسسة التعليمية بالقوة التنظيمية في العملية التدريبية ومدى وجود علاقة قوية بين التدريب على رأس العمل وتحقيق الهندرة ووجود تحول في اداره الموارد البشرية واهتمام كبير برأس المال البشري.



جدول رقم (4)

يوضح صور التدريب وتحقيق (القوة التدريبية) كأحد متطلبات تحقيق الهندرة بإدارة التعليمية بالوحدات البحرية .

م	العبارة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
1	تضع المنظمة برنامج تدريبي كامل للعاملين لإفادتهم بكل ما هو جديد.	88	%97.77	2.93	2
2	التدريب على كيفية اتخاذ القرار داخل المنظمة.	82	%91.11	2.73	7
3	تتنوع البرامج التدريبية بما يتمشى مع الظروف التي يمر بها المجتمع.	84	%93.33	2.80	6
4	تحرص الإدارة التعليمية على تدريب العاملين على جميع الجوانب من مالية وإدارية.	81	%90.00	2.70	8
5	توازن المنظمة بين الاحتياجات التدريبية والواقع العملي.	83	%92.22	2.76	7
6	تستعين المنظمة بالأجهزة الحكومية في تدريب العاملين.	85	%94.44	2.83	5
7	ترصد المنظمة ميزانية سنوية لتدريب العاملين بها.	87	%96.66	2.90	3
8	تستعين المنظمة بمتخصصين في جميع المجالات لتدريب العاملين.	89	%98.88	2.96	1
9	تهتم المنظمة بمعرفة آراء العاملين باحتياجاتهم التدريبية.	88	%97.77	2.93	2 مكرر
10	تسعى المنظمة لتدريب العاملين على كيفية ممارسة الحوكمة بجميع آلياتها للوصول إلى قيادة رشيدة وتحقيق للأهداف المؤسسية.	86	%95.55	2.86	4

م	العبارة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
11	تتمشى البرامج التدريبية مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين.	84	%93.33	2.80	6 مكرر
12	تهتم المنظمة بالحفاظ على كوادرها من العاملين الأكفاء.	89	%98.88	2.96	1 مكرر
13	يراعى الفروق الفردية واختلاف التخصصات في البرامج التدريبية.	85	%94.44	2.83	5 مكرر
14	تشجع الإدارة التعليمية العلاقات التعاونية بين العاملين.	84	%93.33	2.80	6 مكرر
15	تحرص الإدارة التعليمية على أسلوب طريق العمل في إنجاز مهامها.	86	%95.55	2.86	4 مكرر
16	تهتم الإدارة التعليمية بتدريب أعضائها على كيفية القيادة الرشيدة للعمل وكيفية التصدى للمشكلات التى يتعرض لها مجتمعنا.	87	%96.66	2.90	3 مكرر
17	تستعين الإدارة التعليمية بخبراء في تزويد العاملين بكيفية ترتيب الأولويات فى العمل الميدانى فى إطار من اللامركزية وسيادة للقانون.	86	%95.55	2.86	4 مكرر
18	تنتهج الإدارة التعليمية العدالة والمساواة فى ترشيح العاملين للبرامج التدريبية.	88	%97.77	2.93	2 مكرر
19	تقوم الإدارة التعليمية بتدعيم العاملين الأكفاء وتحفزهم فى حالة تطبيقهم للبرامج التدريبية بمنتهى الأمانة فى العمل.	88	%97.77	2.93	2 مكرر
20	الإطلاع على كل ما هو حديث فى البرامج التدريبية على جميع المستويات للوصول إلى منظمة	81	%90.00	2.70	8 مكرر



م	العبارة	مجموع الأوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
	على درجة عالية من الكفاءة.	1711			
	المجموع			95.05%	
	الدرجة النسبية للبعد ككل			2.84	
	المتوسط الوزني المرجح للبعد ككل				

يوضح الجدول السابق: "تستعين الإدارة التعليمية بمتخصصين في جميع المجالات لتدريب العاملين. " بنسبه (98.88%) يلما عبارته" تضع المنظمة برنامج تدريبي كامل للعاملين لإفادتهم بكل ما هو جديد. " بنسبه (97.77%) مع وجود تكرار في ترتيب العبارات والوزن المرجح ونلاحظ ارتفاع الوزن المرجح والنسب المنوية للعبارات واستجابات المبحوثين ويعكس ذلك وجود منظومه تدريبيه تقوم علي خطط استراتيجيه وجداول زمنيه محدد وهذا يتوافق مع دراسة" **Savery&Luks**"

والتي اكدت على المؤسسات التي تستخدم التدريب من المدخل الاستراتيجي تستطيع تغيير الثقافة التنظيمية واحداث تغيير جذري وزيادة معدلات الأداء.

جدول رقم (5)

يوضح صور التدريب وتحقيق (القوة القانونية) كأحد متطلبات تحقيق الهندرة الإدارية التعليمية بالواحات البحرية .

م	العبارة	مجموع الأوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
1	تدعم قوانين الإدارة التعليمية ضرورة الالتزام بسيادة القانون داخلها.	86	95.55%	2.86	3
2	تساعد تلك القوانين على تطبيق وممارسة الهندرة بجميع أبعادها.	89	98.88%	2.96	1
3	يدعم قانون التربية و التعليم ضرورة ممارسة اعاده الهندسه داخل المؤسسات التعليميه	87	96.66%	2.90	2
4	يؤكد القانون على ضرورة وجود مساءلة ومحاسبية للمسؤولين بشكل مستمر.	84	93.33%	2.80	5
5	تسعى الجهات الواضعة للقانون للتحديث المستمر في بنوده والتأكيد على	85	94.44%	2.83	4

ضرورة ممارسة الهندرة على جميع المستويات.			
6	2.73	%91.11	82
يؤكد قانون التربية والتعليم على تطبيق العدالة بجميع مستوياتها داخل المنظمات.			

المجموع		513	
الدرجة النسبية للبعد ككل		%95.00	
المتوسط الوزني المرجح للبعد ككل		2.84	

يوضح الجدول السابق: -- جاء في الترتيب الأول (تساعد تلك القوانين على تطبيق وممارسة الهندرة بجميع أبعادها). بمتوسط حسابي (2.96) ونسبه (%98.88)، وجاء في الترتيب الثاني (يدعم قانون التعليم العالي ضرورة ممارسة اعاده الهندسة داخل المؤسسات التعليمية) بنسبه (%96.66)

- وجاء في نهاية الترتيب الخامس (يؤكد القانون على ضرورة وجود مساءلة ومحاسبية للمسئولين بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (2.83)

وقد يعكس ذلك اهمية القوانين وتطبيقها داخل مؤسسات التعليم العالي والعمل وفق لقانون يمتلك الشفافية والمحاسبية لكل الفئات فوجود قانون يساعد على اعاده هندسه المؤسسة بمنتهى الشفافية وتدعيمه للهندرة داخل المؤسسات.

جدول رقم (6)

يوضح مستوى ممارسه "التدريب علي رأس العمل" وتحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالواحد البحرية .

م	العبارة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
1	التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية للعاملين في عمليه تطوير أساليب العمل وتبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعه تقديم الخدمه	88	%97.77	2.93	2
2	التدريب زاد من قدره علي انجاز المعاملات اليوميه المختلفه بسرعه	82	%91.11	2.73	8
3	.الاتحاق بالتدريب رفع مستوى المعارف والمهارات وزاد من دقه العاملين في انجاز المعاملات.	84	%93.33	2.80	6



م	العبرة	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
4	التدريب عزز من انتماء العاملين للجامعة كجزء من ثقافتها	83	%92.22	2.76	7
5	التدريب مكن العاملين من استخدام الأساليب العلمية ورفع قدراتهم علي تنفيذ المهام الموكلة بكفاءة	86	%95.55	2.86	4
6	التدريب مكن العاملين من تقديم اراء عمليه يمكن تطبيقها لتحسين العمل	81	%90.00	2.70	9
7	أسهم التدريب من التقليل من روتين العمل اليومي والقدرة علي فتح قنوات اتصال جديده	87	%96.66	2.90	3
8	اسهم التدريب في تنظيم القوي البشرية في سبيل الوصول بها الي اعلي انتاجيه ممكنه	89	%98.88	2.96	1
9	اسهم في التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة وتبني سياسه الباب المفتوح لحل المشكلات	88	%97.77	2.93	2 مكرر
10	يمنح التدريب من البدء بالعموميات والانتهاء بالجزئيات مع عرض الأفكار بنزاهة وموضوعيه	85	%94.44	2.83	5
11	يمنح التدريب من القدرة علي معرفه حدود تصرفاتي ومراقبه نفسي في العمل والانجاز	84	%93.33	2.80	6 مكرر
12	مكنني التدريب من القدرة علي الاستخدام الأمثل للتفكير وتجاوز مرحله النقد والتقييم عند سماع أفكار الاخرين	83	%92.22	2.76	7 مكرر
13	يمنح التدريب القدرة علي تبني ثقافه التغيير المؤسسي	82	%91.11	2.73	8 مكرر
المجموع		1120			
الدرجة النسبية للبعد ككل			%95.72		
المتوسط الوزني المرجح للبعد ككل				2.82	

يوضح الجدول السابق:-

مستوي ممارسه "التدريب على رأس العمل" وتحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي

جاء في الترتيب الأول (اسهم التدريب في تنظيم القوي البشرية في سبيل الوصول بها الي اعلي انتاجيه ممكنه) بنسبه مئوية (98.99%) ، وجاء في الترتيب الثاني (التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية للعاملين في عمليه تطوير أساليب العمل وتبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعه تقديم الخدمة) بنسبه (97.77%)

- وجاء في النهاية الترتيب الثاني عشر (مكفي التدريب من القدرة علي الاستخدام الأمثل للتفكير وتجاوز مرحله النقد والتقييم عند سماع أفكار الآخرين) بنسبه (92.22%) ، وأخيرا الترتيب الأخير بعبارة "يمنح التدريب القدرة علي تبني ثقافه التغيير المؤسسي" بنسبه 91.11%.

جدول رقم (7)**يوضح معوقات التدريب علي رأس العمل وتحقيق الهندرة بمؤسسات التعليم العالي**

م	العبارة	مجمو الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
1	صعوبه الاتصال والتفاهم نظرا لاختلاف لغه وميول وثقافه المديرين الاجانب	83	%92.22	2.76	6
2	افتقاد مواقع العمل للتجهيزات والامكانيات ووسائل التدريب التكنولوجيه التي تخدم عمليه التدريب	85	%94.44	2.83	4
3	ضعف الجانب الموضوعي في البرامج التدريبيه والاعتماد الي حد كبير علي وسيله تدريبيه واحده او اكثر وهي المحاضره	87	%96.66	2.90	2
4	ضعف مواكبه برامج التدريب الحاليه للتطور الحاصل في مجالات التدريب في الدول المتقدمه	86	%95.55	2.86	3
5	سلبيه العاملين الجدد وعدم جديتهم في تلقي واستيعاب التدريب اثناء العمل والنظر اليه علي انه عبء اضافي	84	%93.33	2.80	5
6	انعدام وضعف الوعي لدي الرؤساء المباشرين باهميه التدريب اثناء العمل في تطوير مهارات العاملين	82	%91.11	2.73	7



8	2.70	%90.00	81	افتقاد بعض الرؤساء المباشرين للخبرة والمعرفة في مجال العمل والتي تؤهلهم لتولي مهام تدريب العاملين الجدد	7
1	2.93	%97.77	88	ضعف وجود خطة تدريبية مستقبلية للالتزامات المجتمعية	8
			676	المجموع	
			%93.88	الدرجة النسبية للبعد ككل	
			2.81	المتوسط الوزني المرجح للبعد ككل	

يوضح الجدول السابق:--جاء في الترتيب الأول (ضعف وجود خطة تدريبية مستقبلية للالتزامات المجتمعية) بنسبه (97.77%)، ثم جاء الترتيب الثاني (ضعف الجانب الموضوعي في البرامج التدريبية والاعتماد الي حد كبير علي وسيله تدريبه واحده او أكثر وهي المحاضرة) بنسبه (96.66%) .

- وجاء في النهاية الترتيب السابع (صعوبة الاتصال والتفاهم نظرا لاختلاف لغة وميول وثقافه المدرسين الأجانب) بنسبه (92.22%) ، وأخيرا الترتيب الثامن (افتقاد بعض الرؤساء المباشرين للخبرة والمعرفة في مجال العمل والتي تؤهلهم لتولي مهام تدريب العاملين الجدد) بنسبه (90.00%) وقد ترجع تلك المعوقات الي وجهات نظر العينة في تقييم المنظومة التدريبية.

في رأى سيادتكم ما مدى تأثير واقع ممارسه "التدريب علي رأس العمل" وتحقيق أهداف الهندرة بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية، والمؤثرة علي العالم كله في جميع القطاعات وخاصة قطاع التربية والتعليم.

الترتيب	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	مجموع الاوزان	التدريب علي رأس العمل وتحقيق الهندرة المؤسسية في ضوء الأزمه العالمية	م
9	2.66	%88.88	80	التدريب كان بشكل مسبق مع بدايه ظهور الأزمه علي كفيهه المواجهه واستمرار العمل الالكتروني لتحقيق الاهداف	1
4	2.83	%94.44	85	اتاحه معلومات كفيهه عن العمل الالكتروني وكفيهه الانجاز	2
3	2.86	%95.55	86	الإعلان المستمر عن نتائج الإنجاز بشكل دوري	3

م	التدريب علي راس العمل وتحقيق الهندرة المؤسسية في ضوء الأزمه العالمية	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
4	مواكبه المستجدات والتغيرات في الشأن الداخلي لمؤسسات التعليم العالي مع الأزمه	89	%98.88	2.96	1
5	إشراك العاملين فى صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وكيفية انجازه.	87	%96.66	2.90	2
6	الاهتمام بمشكلات العاملين اثناء العمل ووضع حلول .	84	%93.33	2.80	5
7	التدريب كان مع المشكلات وليس قبلها	82	%91.11	2.73	7
8	الاستجابة لاحتياجات العاملين التدريبية اثناء ممارسه العمل ومواجهه مشكلات	81	%90.00	2.70	8
9	توافر خبراء في مجال مواجهه الأزمات للتدريب علي مواجهتها	83	%92.22	2.76	6
10	حرص المؤسسة على إعداد تقارير دورية عن معدل الانجاز في إطار من الشفافية عن نشاطها وإتاحتها للجمهور المستهدف.	86	%95.55	2.86	3 مكرر
11	وجود برامج تدريبية عن بعد تشرح وتوضح اول بأول المطلوب انجازه	85	%94.44	2.83	4 مكرر
12	تحرص الإدارة على الاستفادة من موارد المؤسسات التعليمية الأخرى في العملية التدريبية.	84	%93.33	2.80	5 مكرر
13	الحرص على تدريب العاملين على اللامركزية في العمل وذلك للوصول إلى حلول جديده وأفكار للخروج من الأزمه	89	%98.88	2.96	1 مكرر
14	الاهتمام بالمشكلات المجتمعية ومستجداتها والعمل على وضع خطط وبرامج لما تعاني منه الدولة من أزمات للوقوف على أسبابها وحلها.	87	%96.66	2.90	2 مكرر
15	توافر مصادر علميه الكترونيه للتدريب علي كيفية أي مشكله اثناء العمل	85	%94.44	2.83	4 مكرر



م	التدريب علي رأس العمل وتحقيق الهندرة المؤسسية في ضوء الأزمه العالمية	مجموع الاوزان	الدرجة النسبية	المتوسط المرجح	الترتيب
16	الحرص الدائم على معرفة أهم ما يعاني منه مجتمعنا ا لوضع خطط وبرامج تدريبيه مرتبطة به ارتباطاً مباشراً لتجنب إهدار الطاقات والأموال.	82	%91.11	2.73	7 مكرر
17	التأكيد على أهمية الالتزام بالأهداف الرئيسية وهي تحقيق التنمية والتغيير لما هو سلبى فى إطار الانتماء بالدولة ولسياستها.	81	%90.00	2.70	8 مكرر
18	الحرص على وجود ثقة متبادلة بين المؤسسة والفئه المستهدفة	86	%95.55	2.86	3 مكرر
19	وجود آليات لتلقى شكاوي الفئات المستهدفة	87	%96.66	2.90	2 مكرر
20	الحرص على الالتزام بالمصلحة العامة دون الانحياز للمصلحة الشخصية.	84	%93.33	2.80	5 مكرر
21	الجميع تحت القانون دون الانحياز لأحد ما.	86	%95.55	2.86	3 مكرر
22	تفعيل الممارسة الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	82	%91.11	2.73	7 مكرر
23	تبني برامج متكاملة لتنمية الموارد البشرية التطوعية والوظيفية.	81	%90.00	2.70	8 مكرر
المجموع		1942			
الدرجة النسبية للبعد ككل			%93.81		
المتوسط الوزني المرجح للبعد ككل				2.81	

يوضح الجدول السابق: - ما مدى تأثير واقع ممارسه "التدريب علي رأس العمل" و تحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية"، والمؤثرة علي العالم كله في جميع القطاعات تمثلت فيما يلي :-

- جاء في الترتيب الأول (الحرص على تدريب العاملين على اللامركزية في العمل وذلك للوصول إلى حلول جديدة وأفكار للخروج من الأزمة) بنسبه (98.88%) ، وجاء في الترتيب الثاني (وجود آليات لتلقى شكاوي الفئات المستهدفة) بنسبه (96.66%) .

- وجاء في نهاية الترتيب الثاني والعشرين (تفعيل الممارسة الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة) بنسبه (91.11%) ، وأخيرا الترتيب الثالث والعشرين (تبنى برامج متكاملة لتنمية الموارد البشرية التطوعية والوظيفية) بنسبه (90.00%) .

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام ما مدى تأثير واقع ممارسه "التدريب علي رأس العمل" وتحقيق الهندرة بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية، والمؤثرة علي العالم كله في جميع القطاعات بلغ (2.81).

وبعد قراءه الجداول السابقة تجد الباحثة ان: النتائج العامة للدراسة

من خلال مقارنة الدرجة النسبية للمتطلبات ال اربعة نجد ان نسبتهم المثوية ووزنهم المرجح للبعد ككل تتقارب بشكل مرتفع في النسبة والوزن المرجح الذي تراوح بين 2.84-2.81 وترجع الباحثة هذا التقارب الي مدي الباب عينه البحث بمتطلبات الهندرة ومفهومها في العموم ومتطلباتها وخاصة بوجود منظومه تدريبيه بالمؤسسة استطاعت ادارة الازمه في التحول التعليمي والإداري بشكل كبير.

وتبين وجود وعي بأهمية التدريب كونه نشاط مهم وجاد يستهدف الاحتكاك المباشر بيئة وواقع العمل بالإضافة الي تعتبر برامج التدريب علي رأس العمل احد اهم اليات تحقيق أهداف الهندرة بالإدارة التعليمية فتكفل توارث الخبرات والمهارات مما لها اثر إيجابي في تنميه الأجهزة الإدارية فهي عملية مستمرة تحقق للمتدرب عنصرى المعرفة والممارسة في ان واحد بالإضافة الي أظهرت النتائج وجود بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الهندرة بمتطلباتها المذكورة من خلال "التدريب علي رأس العمل" فالتدريب علي رأس العمل وفي ظل الازمه بالفعل ادي الي تحسن كبير في مهارات تنظيم القوي البشرية والوصول بها الي اعلي انتاجيه فبالفعل تطبيق الهندرة بمتطلباتها بالإدارة التعليمية من خلال تحسين منظومه التدريب علي راس العمل كأحد اليات المنظومة التدريبية اعطي للعمل مزيد من الفاعلية وسوف ينتج لنا ادارت جديده وهندره جديده بقدرات بشريه قويه تم اعدادها في ظل الازمه بشكل راقى وفعال. وكان هذا من خلال صور الاستراتيجية من خلال القوي المختلفة ومن ثم يتم قبول فروض الدراسة وصحتها.

وتري الباحثة ان هناك رؤية مستقبلية لتفعيل التدريب لتنمية رأس المال البشري بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية.

وذلك من خلال: **هدف الرؤية:** انطلاقا من الهدف الذي تسعى اليه الدراسة فانها تستهدف إيجاد خطة مستقبلية لتفعيل التدريب بالإدارة التعليمية بالوحدات البحرية وذلك لدعم ثقافته التغيير التنظيمي في ظل الازمات وإيجاد نمط فعال من الابداع الفكري في العمل وتشكيل اتجاهات جديده الي التأهيل التدريبي المستقبلي لمواجهة أي تحديات.

المنطلقات النظرية للرؤية: كل ما تم عرضه من اطار مرجعي عن التدريب بالإضافة الي فاعليات الإدارة العليا والقيادات في ادارة المؤسسات بشكل الكتروني فعال.

- ما افادت به الدراسات والبحوث التي أجريت ومرتبطة بالإدارة الإلكترونية أو التعليم الإلكتروني اثنا جائحه كورونا.

-نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة بالتحديات الفكرية في ظل الأزمات والجامعات ودورها في تعزيز الانتماء الوطني ومدى تكامل مؤسسات الدولة وخاصة التربية والتعليم في التعامل مع ازمه كورونا وتحقيق اهداف المرحلة.

أسس تحقيق الهندرة بمؤسسات التربية والتعليم :

1-التدريب التأهيلي: وهو تأهيل الفرد للقيام بوظيفه ارفع من وظيفته الحالية وذلك للتهيئة المطلوبة لأي أزمات او مهام جديد.

2-تطبيق التكنولوجيا في تحقيق الهندرة وذلك من خلال توفير بيئة الكترونيه على أسس قويه وفي ضوء التجارب السابقة في اداره الأزمه.

3-متابعه التغيير الاستراتيجي: وذلك من خلال وجود اداره او مسئولين عن تقييم ومتابعه العناصر المستهدفة للتغيير ومتابعه خطوات اعاده الهندسة الإلكترونية بالمؤسسة.

4-تعزيز رأس المال البشري من خلال التنافسية في مشروعات قابله للتنفيذ في ضوء رؤيه مصر 2030.

5-اداره الموارد البشرية بإدارة المعرفة: فإدارة المعرفة تعزز من التعلم والمرونة للعاملين.

6-تغير دور قيادات الموارد البشرية في المؤسسة: وذلك من خلال تحول عملهم الي التركيز علي التعلم والخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

7-الابداع والابتكار الفكري المؤسسي: وذلك بوضع نظام من الإدارة العليا يدعم الابتكار المؤسسي لتحقيق الأهداف بفاعليه اكبر وذلك من خلال النظام الافتراضي.

8-اعداد فتره زمنييه محدده لتحقيق الأهداف والتركيز دائما علي أخطاء المرحلة الحالية الكترونيا لتلافيا مستقبل.

9-اهميه ترسيخ عقيدته تحقيق الهندرة بالاستثمار في راس المال البشري واداره المعرفة الإلكترونية.

المراجع العربية

- غربي، علي(2003): اداره الموارد البشرية، منشورات جامعه منثوري، قسنطينه.
- محمد أبو النصر، مدحت (2002): فرق العمل الناجحة" البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل افضل واسهل، القاهره،المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- دبنون ، محمد (2018): دور الهندرة في تحسين أداء جامعة سرت "دراسة ميدانية علي الكليات التابعة لجامعة سرت" ، بحث منشور ، مجلة الدراسات الاقتصادية "جامعة سرت ، كلية الاقتصاد ، مجلد 1 ، عدد 1 ، يناير .
- عطيه حسين افندي(2003):تمكين العاملين "مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، القاهره،المؤسسه العربية للتنمية الاداريه.
- احمد مصطفى(2000):الموارد البشرية العربية،"تحديات وطموحات في القرن الجديد"،المنظمه العربية للتنمية الإدارية، العدد الثلاثون.
- محمد الصيرفي(2009): التدريب الإداري "المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب"، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الابراهيم، عدنان(2009):درجه ممارسه التمكين الإداري لدي العاملين في جامعه اليرموك، الأردن، مجله أبحاث، جامعه دمشق، العدد 32.
- الشبلي، هيثم وعمر، حسين(2012): استراتيجيه تحسين وتطوير الأداء المؤسسة للجامعات العربية، نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 35، 2011م.
- ارحيم، سوسن(2002): واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه اليرموك،الأردن.
- عبدالله ، محمد(2015): العوائد المتوقعة من التدريب علي العمالة والمنشأة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعه القاهره،مايو.
- صالح ،ياسين(2017) : الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين التدريب وجوده الأداء: بالتطبيق علي الصندوق القومي للإمدادات الطبيه،رساله ماجستير غير منشوره، كليه الدراسات العليا،السودان.
- عقيلي، عمرو(2001): مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،عمان،داروائل للنشر،ط1.
- امين، محمد(2016): علاقته الهندرة بتطوير اداره الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، معهد العلوم الاقتصادية'التسيير والعلوم التجاربه.
- قاسم، إسماعيل(2010) : تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية ، رساله ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الاسلاميه ، كلية التجارة .

- كمال، منال(2020):البيات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع،مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ع51، م 2 يوليو.
- خنجي، زكريا (2016): خصائص واهداف منظومه "الهندرة"، جريدة اخبار الخليج سبتمبر.
- مصطفى، احمد(2004): اداره الموارد البشرية،الاداره العصرية لرأس المال الفكري، لقاهاره.
- حجاج، سيد(2005): هندره المكاتب: مفهوم الهندرة، جمعيه اداره الاعمال العربيه، عدد 110 .
- عون، وفاء(2011): أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، بحث منشور بمؤتمر تعليم المرأة السعودية، السعودية ، جامعة محمد بن سعود.
- إسماعيل، ممدوح(2013): "الهندرة" رؤيه تأصيليه تشغيليه، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج 50.
- الشمري، ميسون (2003): الهندرة لدي مؤسسات التعليم العالي، مجله العلوم التربوية والنفسية، (الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 96، 2013).
- رشاد احمد عبد اللطيف(2014): تنظيم المجتمع " نماذج ومهارات"، دار الزهراء-الرياض.
- عبد الحليم رضا عبد العال: تنظيم المجتمع " النظرية والتطبيق"، القاهاره، دار الحكيم، الجزء الأول، 1993.
- عبد الحليم رضا عبد العال(2013): نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، القاهاره.
- المنتدي العربي لإدارة الموارد البشرية
- www.hrdiscussion.com/4/10/2016
- عقله، محمد(2001): العملية التدريبيه، القاهاره، المنظمة العربية للتنمية الاداربه.
- الكبيسي، عامر (2010): التدريب الإداري والأمني، رؤيه معاصره للقرن الحادي والعشرين، جامعه نايف العربية للعلوم الامنيه،الرياض.
- دسوقي،هالة(2022): متطلبات تحقيق الهندرة بمنظمات الرعاية الإجتماعية الحكومية في ضوء رؤية مصر 2030،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الخدمة الاجتماعية،جامعة حلوان
- الخطيب، رواح(2006): التدريب الفعال، عالم الكتب الحديثه.
- احمد شفيق السكري(2000): قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية،الاسكندريه،دار المعرفة الجامعية.
- الريح، ادم(2008): الهندرة، مجله المعرفة،بنك السودان المعرفي.

- هامر، مايكل، وجيمس، شامي(1995): اعاده هندسه نظم العمل في المنظمات، ترجمه شمس الدين عثمان، القاهرة، الشركة العربية للأعلام العلمي.
- عبدالله، معتز(2016): اداره التغيير الجزء الأول، القاهرة، مكتبه الانجلو المصريه
- حسن ، عبد الباسط(1971): أصول البحث العلمي، القاهرة، مكتبه الانجلو المصريه.
- السامرائي، احمد (2010): اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشريه في القطاع الحكومي، قطاع الكهرباء في العراق، رساله ماجستير غير منشوره، الاكاديميه العربية المفتوحه، كليه الإدارة والاقتصاد، الدنمارك.
- فرعون ، محمد(2009): الاستثمار في رأس المال البشري "مدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"

lefpedia.com/Arab/wp

- فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.

المراجع الاجنبية:

- Gomes Z,L.(2004):"The use of information technology in training Human resources: An E-Learning case study, journal of European industrial training, vol.28,Issue.5,
- Akhbar-alkhleej.com/news/article-
- Carter,t.:Managers(2001) Empowering Employees, American journal of Economics and Business administration,.
- Lawson,S.&A,Luks,(2004):Does training influence out comes of organization :Some Australian Evidence,journal of management development,vol.23,issue.2.
- Ahmed,Hartini Francis, Arthur Zairi Mohamed(2007): Business process reengineering: Critical success factors in higher education Business process management journal. Brad ford, ,vol.13,.
- Gomez,Li(2004): The use of information technology in training Resources: An E-learning case study "journal of European industrial training,vol .28,issue.5,.
- Brad ford Robert W.D(2006): Simplified strategic,Planning,,U S A,Chandler.House press," p 72-76.
- Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones: Strategic Management (An Integrated Approach) , N.Y., Houghton Mifflin Company, 2007,.



-Webster Dictionary of the English language :new York, Lexicon publication, Inc,1991,p:1071.

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

chase, Richard B.aquilano, nigholasj.,Jacobs, Robert, F.,operation management For competitive advantion managements thed MG.Graw hillco. inc