

البحث التاسع :

تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مُدخل إعادة هندسة
العمليات الإدارية

المُحاضر :

د/ محمد بن عثمان الثبيتي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة تبوك

” تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ”

د/ محمد بن عثمان الشبتي

• المستخلص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن: واقع العمليات الإدارية التالية - التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب - بجامعة تبوك، وآليات تطوير العمليات الإدارية التالية - التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب - بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية: (النوع، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتكونت العينة من (١٧٣) من أعضاء هيئة التدريس، و(١٥٥) من الإداريين بجامعة تبوك، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات (للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار LSD - خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب) بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام (٢٠٠)، وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب) في ضوء مدخل إعادة الهندسة بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط العام (٢٠٤٢)، وأظهرت الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً (للنوع) لصالح (الذكور)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً (لطبيعة العمل) لصالح (أكاديمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور "واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك" تبعاً (لسنوات الخبرة) بين (عشر سنوات فأكثر) و(من خمس إلى أقل من عشر سنوات) لصالح (عشر سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من (أقل من خمس سنوات) و(من خمس إلى أقل من عشر سنوات) أو بين (أقل من خمس سنوات) و(عشر سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور "آليات تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك" تبعاً (لسنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة ب: تفعيل آليات تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة من خلال: الاهتمام بتطوير عملية الاتصال الإداري، ويتمثل ذلك في الاعتماد على قواعد بيانات حديثة، والاهتمام بتطوير عملية التدريب، ويتمثل ذلك في الاستفادة من الكفاءات المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ البرامج التدريبية.

كلمات مفتاحية : تطوير العمليات الإدارية - إعادة هندسة العمليات الإدارية

Development of Administrative Processes at the University of Tabuk in light of the Re-engineering Administrative Approach

Dr.Mohammed bin Othman Althbaiti

Abstract :

The study aimed to reveal the reality of the following administrative processes: - planning, organization, communication, training at University of Tabuk, and mechanisms help developing these administrative processes in the light of the Re- Engineering Administrative Approach. It also aims to expose significant differences in the sample responses according to following variables: (Gender, nature of work, years of experience). To achieve the objectives of the study a descriptive approach has been used

through a questionnaire applied to a sample of 173 faculty members and 155 of the employees in the main campus of the university of Tabuk U. of T. After statistical processing using the arithmetic means, standard deviations, and t-test for independent samples, one-way analysis of variance, and LSD-test, the study concluded the following results: The study sample responses on the reality of administrative processes (planning - organization - communication - training) Scored a medium degree with an overall average (2.00). The study sample responses scored a high degree on the mechanisms developing administrative processes (planning - organization - communication - training) in the light of the Re- Engineering Administrative Approach with an overall average (2.42). Results also showed statistically significant differences at the level (0.05) between sample responses depending on the gender in favor of the (male), and the presence of statistically significant differences at the level (0.05) depending on the (nature of the work) in favor of (Academics). In addition, there are statistically significant differences at the level (0.05) between the sample responses on the "reality of administrative processes at the University of Tabuk depending on (years of experience) in favor of (ten years and older). Results also indicated no significant differences regarding mechanisms to develop administrative processes at the University of Tabuk depending on (years of experience). The study concluded with some recommendations that may help the development of administrative processes at the University of Tabuk, in light of the light of the Re- Engineering Administrative Approach, and to direct more attention to the development of the training process to benefit from highly qualified faculty members in the implementation of training programs.

Keywords: Development of Administrative Processes - Re-engineering Administrative

• مقدمة :

تُعد التطورات المتلاحقة سمة رئيسة من سمات العصر الراهن، مما يحتم على المنظمات مجابهة هذه التطورات بتغيير أساليبها الإدارية بما يضمن تطوير الأداء، وتحقيق الأهداف بكفاءة.

وتباين هذه التغيرات فمنها ما يسعى إلى ملائمة التنظيم للظروف البيئية المتطورة من حوله، وآخر يهدف لحل المشاكل التي تعترض طريقه، وتُحد من قدرته على الإنجاز، وبعضها يعمل على تحقيق سبق معين على غيره من التّظيمات مع توفير درجة عالية من الفعالية، وبالتالي فإنّ التغيير أصبح نشاطاً مهماً في مؤسسات اليوم، ووسيلة فعّالة في عملية تطويرها، وكفاءتها. (محمود والبحيري، ٢٠٠٩: ١٦٣)

وتُعد إعادة هندسة العمليات الإداريّة (Business Process Reengineering) ، أو ما يُعرف في الأدبيات الإداريّة بـ "الهندرة" واختصارها (BPR) ، أحد الأساليب التي تبنتها المؤسسات المختلفة في محاولتها للتكيف مع التغيرات التي حدثت (صلاح الدين، ٢٠١٣: ١٤٤)، وتُعرف بأنها "إعادة التصميم السريع والجذري

للمعاملات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك إعادة تصميم النظم والسياسات والهياكل التنظيمية ؛ بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة" (بو حنية ،٢٠٠٧ : ١٣٧)، فالأساليب التي اتبعتها المؤسسات في الجهود السابقة أصبحت غير قادرة على الوفاء باحتياجات المؤسسات في العصر الحالي؛ كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تادية نشاطاتها وعملياتها من أجل تطوير الأداء من حيث السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل وهو ما تسعى إليه BPR (إسماعيل،٢٠١٣:٤٦).

وتأتي الجامعات في مقدمة المؤسسات التي تحتاج إلى التطوير المستمر لأساليبها الإدارية سواء كان ذلك في نوعية وجوده البرامج الأكاديمية المقدمة فيها، أم من حيث عدد طلبتها، أم التوسع الجغرافي الذي تغطيه (قاسم،٢٠٠٩ : ٣)؛ باعتبارها السبيل لإعداد القوى البشرية المتخصصة، وإعداد الباحثين والقادة في مجالات العمل والإنتاج وأداة تجديد الثقافة (استراتيجية تطوير التربية العربية،٢٠٠٣)، ويعمل أسلوب BPR في الجامعات على إحداث تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء الأكاديمي والإداري تُصاحبها طفرات هائلة في معدلات الأداء؛ مما يسهم في تضجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد (الشمري،٢٠١٣:٤٤٢)

ومن هنا تبرز أهمية تبني أسلوب BPR في الجامعات؛ إذ يُمثل نهجاً جديداً للتفكير، وتغييراً جذرياً بهدف التطوير، وهو مطلب حيوي يجب تركز عليه الجامعات؛ لبناء أسس إدارية سليمة وواضحة، وضمان القدرة على البقاء مع ديمومة الميزة التنافسية.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تُعاني الجامعات السعودية من أوجه قصور كثيرة تقف عائقاً دون تحديث أساليبها، ومواكبة مُستجدات العصر، وتُعد البيروقراطية أحد أبرز المعوقات التي تحول دون الإصلاح الإداري(القرشي، ٢٠١١: ٢) وتسعى كافة الجهود لتطوير وإصلاح منظومة التعليم الجامعي من خلال التركيز على علاج سلبيات الإدارة الجامعية وإصلاح عيوبها؛ لأن كل تطوير في التعليم قوامه تطوير إدارته (الفواز،٢٠١٥: ٧).

وتُعد BPR أحد الأساليب الإدارية التي تهدف لتحقيق تطوير جوهري وطموح يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المخرجات، وعلى الرغم من شيوعه كآلية من آليات الإصلاح فإنه قد يصطدم بالقيم والمفاهيم الإدارية السائدة ونظم العمل التقليدية وطرق التفكير المألوفة، مما ينتج عنه تعثر وإخفاق تطبيق هذا الأسلوب الإداري(إسماعيل،٢٠١٣: ٤٦)، وتؤكد نتائج دراسة بو علاق (٢٠١٢) على أن أسلوب BPR هو الأنسب لإدارة الجامعات؛ نظراً لأهميته في تحسين جودة الخدمة المقدمة(المدجني، ٢٠١١)؛ إذ إن تحسين الأداء وتطوير

المؤسّسات لم يعد أمراً اختياريّاً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً للبقاء ومقاومة الإخفاق (حنون، ٢٠١٠: ١٨)

وبما أن جامعة تبوك من الجامعات السعودية الناشئة فهي بحاجة ماسة لتطوير عملياتها؛ لمواكبة متطلبات سوق العمل وتحقيق الميزة التنافسية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تطبيق أسلوب BPR؛ إذ يضمن هذا الأسلوب تحفيز العاملين في الجامعات للإبداع، ويخلص الأنظمة الإدارية من البيروقراطية والنمطية والتكرارية، فتتحول الجامعات من مؤسّسات خدمية إلى مؤسّسات استثمارية (الشمري، ٢٠١٣: ٤٤٢)، كما تؤكد نتائج دراسة الدجني (٢٠١٣) إلى أن استخدام أسلوب BPR يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.

واستناداً إلى ما سبق يُمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : كيف يمكن تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء BPR ، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ◀ ما واقع العمليات الإدارية التالية - التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب - بجامعة تبوك؟
- ◀ ما آليات تطوير العمليات الإدارية التالية - التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب - بجامعة تبوك ما آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل BPR ؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية : النوع، طبيعة العمل، سنوات الخبرة؟

• أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى الكشف عن :
- ◀ واقع العمليات الإدارية التالية - التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب - بجامعة تبوك.
- ◀ آليات تطوير العمليات الإدارية التالية - التخطيط، التنظيم، الاتصال، التدريب - بجامعة تبوك في ضوء مدخل BPR.
- ◀ مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية : النوع، طبيعة العمل، سنوات الخبرة.

• أهمية الدراسة :

- تكمّن أهمية الدراسة في :
- ◀ التأكيد على أهمية استخدام BPR كمدخل للتطوير.
- ◀ تشخيص واقع العمليات الإدارية المستهدفة في الدراسة بجامعة تبوك.
- ◀ الوقوف على معوقات العمليات الإدارية بجامعة تبوك.
- ◀ تقديم تصور علمي للقائمين على إدارة الجامعة والمعنيين بالتطوير فيها بناءً على نتائج الدراسة الحالية.

• مصطلحات الدراسة :

• التطوير:

يُعرّف بأنه: "تبسيط الإجراءات وتحسين طرائق العمل وتأمين المرونة الكافية لتجاوز التعقيدات غير الضرورية والتخفيف من الاختناقات؛ بهدف توفير خدمات متطورة يُخْتَصَر فيها الزمن وترتفع درجة جودة العمل والخدمات" (المجتهد، ٢٠٠٣)

كما يُعرّف بأنه: "جهد مُخطط يشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة منها؛ بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاء" (الغالب، ٢٠١٠: ٣٧)

ويُعرّف إجرائياً بأنه "قدرة الجامعة للانتقال من الوضع الحالي لوضع آخر معتمدة على تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية .

• العمليات الإدارية:

تُعرّف بأنها: "أي عمل يقوم به المدير أياً كان منصبه الإداري، وهذا العمل يتضمن عدداً من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والأصول والقواعد الإدارية، يستعين بها في تسيير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة" (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٠)

كما تُعرّف بأنها "مجموعة الأنشطة التي تشمل واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء" (أحلام، ٢٠١٢: ١٥٦).

وتعرف العمليات الإدارية إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها إنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية بالجامعة والتي تشمل على التخطيط والتنظيم والاتصال والتدريب لتحقيق الأهداف المنشودة.

• إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تُعرّف بأنها "البدء من جديد ، أي من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه" (هامر وشامبي، ١٩٩٥: ٢٠)

كما تُعرّف بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي لتصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (الدجني، ٢٠١٣)

وتُعرّف بأنها: "التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة في الإدارة العليا، ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء" (الرب ، ٢٠٠٩: ٨٦- ٨٧)

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية إجرائياً بأنها إعادة هيكلة الأنشطة الإدارية بالجامعة من تخطيط وتنظيم واتصال وتدريب بما يحقق جودة الأداء والتحسين المستمر ورضا المستفيدين من خدمات الجامعة

• حدود الدراسة :

- ◀ الحدود الموضوعية: تطوير العمليات الإدارية التالية : التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب بجامعة تبوك في ضوء مدخل BPR.
- ◀ الحدود المكانية: جامعة تبوك.
- ◀ الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والموظفون الإداريون.
- ◀ الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٦م/١٦/٢٠١٦م.

• أولاً / الإطار النظري :

• مفهوم BPR :

يُقصد به: "الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين المؤسسات التربوية القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء ونوعية المخرج التعليمي، من خلال العمل على تطوير، وتحديث أساليب العمل في المؤسسات التربوية، بشكل يساعد على تحسين مخرجات العملية التعليمية خلال فترة زمنية قصيرة" (الفاضل، ٢٠١١: ٩٩) وهي "وسيلة تستند إلى عدد من المعارف، تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم؛ بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي". (رضا، ٢٠١١: ٢٤٠).

• مبادئ BPR:

تتمثل مبادئ BPR في التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي، والتركيز على العمليات وليس الوظائف، وحشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة مع الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه (عبابنه، ٢٠١٣: ٤)، كما تتمثل في إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها من البداية حتى النهاية، وتبني اللامركزية في عملية استخدامها، وقيامها على أساس تقنية المعلومات، ودمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، وتفويض السلطة الكافية للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات، وتقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء (الدجني، ٢٠١٣، ٣٢٦)، إضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة المستخدمة لتقنيات متقدمة (الكردي، ٢٠١٠: ٣) مع تحدي الافتراضات القديمة التي أصبحت غير قابلة للتطبيق، والتركيز على العميل الخارجي، وتشجيع التدريب والتطوير في بيئة عمل خلاقية (Adeyemi&Aremu, 2008).

• فوائد تطبيق أسلوب BPR:

تتحدد فوائد تطبيق BPR في دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، وإحداث تغييرات ذهنية

في أداء العاملين، والتشجيع على التعليم، وتحوُّل التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة للنتائج، والتحوُّل في القيم الثقافية التنظيمية، ومعايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز، وتحوُّل التنظيم من الهرمي للأفقي، مع تحوُّل المسؤولين من مراقبين إلى قياديين (الحمادي، ٢٠١٢: ١٥)، إضافة إلى وضع قرارات فعالة ومُستقلة بعيداً عن الممارسات البيروقراطية والمركزية، والمساهمة في رؤية الصورة الكاملة للعمل، وزيادة صلاحيات الموظفين المرتبط عملهم بالعملاء مباشرة، مع توظيف تقنيات وأساليب العمل الحديثة في التواصل مع العملاء بهدف تحقيق رضاهم (دمهوري، ٢٠١٣: ٥٦ - ٥٧)، وتتميز BPR بتركيزها على التغيير في العمليات الإدارية، وليس في المهام والمسئوليات والوظائف؛ فالعمليات هي المحور بغض النظر عن الأشخاص والإدارات، معتمدة في ذلك على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي (Pereira & Aspinmaall, 1997)

• معايير اختيار BPR:

- ◀ الخلل الوظيفي؛ وهي العمليات التي تواجه أعلى درجة فيه.
- ◀ الأهمية؛ من حيث تأثيرها على العملاء.
- ◀ الجدوى؛ وتعني العمليات الأعلى درجة في جدوى التصميم. (الصوص، ٢٠١١)

• مراحل BPR:

- ◀ مرحلة التحضير؛ ويتم فيها الاستعداد وتشكيل فرق إعادة.
- ◀ مرحلة التحديد؛ ويتم فيها تحديد المستفيدين، والعمليات ومستوى الأداء والموارد المتاحة.
- ◀ مرحلة الرؤية؛ وفيها يتم فهم الرؤية وتحديد الأنشطة المهمة واستبعاد الهامشية والرقابية.
- ◀ مرحلة الحل؛ ويتوصل فيها إلى حل لتحقيق الرؤية من منظور فني، وتحديد الأبعاد الإنسانية والنفسية من منظور اجتماعي.
- ◀ مرحلة التحول؛ ويتأكد من صحة الحل، وإدخال ما يتطلبه من تصحيح وتحسين. (chang, 2001: p2-3)
- ◀ مرحلة الفهم والقيادة والالتزام؛ وتتضمن الأنشطة الآتية :
 - ✓ تكوين لجنة لتسيير عملية إعادة الهندسة.
 - ✓ وضع رؤية لإعادتها.
 - ✓ تصميم برنامج للاتصال.
 - ✓ تطوير خطة لإعادة التصميم وجدولتها.
 - ✓ تحديد عوامل النجاح.
- ◀ مرحلة تعريف العمليات وفهمها؛ ويتحدد فيها قائمة بالعمليات الرئيسية والفرعية، مع تحديد معايير اختيار هذه العمليات.
- ◀ مرحلة إعادة تصميم العمليات؛ ويتم فيها تحديد النتائج المرغوبة من إعادة التصميم، ثم يقوم فريق الهندسة بإعادة ما أختير منها، ثم تُطبق كعينة

- استطلاعية مع ضرورة التحسين أثناء التصميم بهدف توافقها مع ثقافة المنظمة. (marazzo, 2000).
- ◀ مرحلة الفهم؛ وتتطلب الفهم الكامل للتغيير.
 - ◀ مرحلة التخطيط؛ ويستهدف عمليات بعينها إعادة تصميمها، مع ضرورة وضع أهدافها وقابليتها للقياس.
 - ◀ مرحلة البرمجة؛ وتُعنى بتحديد نقطة انطلاق جديدة تكون مُخرج عملية تقويم يُصمم بناءً عليها معايير لقياس المستقبل وتحسينه.
 - ◀ مرحلة التحويل؛ ويجب أن يكون بداية في بيئة تجريبية ضيقة.
 - ◀ مرحلة التنفيذ؛ وتكون بعد دراسة تجريبية، وتتطلب أن تكون متكاملة.
 - ◀ مرحلة التقييم؛ تتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في مرحلة التخطيط. (أبو عوض، ٢٠١٥: ٢٩ - ٣٠)

• دواعي تطبيق معايير اختيار BPR في مؤسسات التعليم:

تكمّن دواعي BPR في نظام التعليم - عموماً - إلى تغيير أهدافه؛ لتحقيق الأهداف المستحدثة، ويتطلب ذلك تغيير في حجم نظام التعليم، إما نتيجة للتوسع، أو نتيجة للتقلص نتيجة الحروب، أو الكوارث، أو الأزمات مما يتطلب BPR حتى تتواءم مع المتغيرات الجديدة، أو من حيث الفشل في التنظيم القائم وعجزه عن تحقيق أهدافه، أو من خلال التحول من المركزية إلى اللامركزية في الإدارة، كما وأن تغيير الظروف والأحوال الاقتصادية واللجوء إلى تنفيذ سياسات اقتصادية جديدة، مثل سياسة الدولة لتحقيق الانفتاح الاقتصادي أدى إلى إعادة التقييم التي قد تتأثر بها السياسة الجديدة، أو في حالة ظهور صراعات قوية داخل المنظومة التعليمية. (حسين، ٢٠٠٧)

أما في مؤسسات التعليم العالي فتكمّن المبررات في الآتي. (الشمري، ٢٠١٣، ٦٨ - ٦٩):

- ◀ التدهور الحادث في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي؛ حيث لم تحصل أي جامعة عربية مكان في ترتيب ٢٠٠ جامعة هي الأولى في العالم.
- ◀ تخلف الهياكل الأكاديمية والإدارية والمالية بالأقسام وبالكلليات إلى جانب تخلف نظم الترقّي في اللجان العلمية.
- ◀ تدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يؤكد الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة.
- ◀ عدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لاستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ◀ الحاجة إلى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع احتفاظها بالجودة في ظل ضغوط المنافسة العالمية الشرسة.

◀ انتشار ظواهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم، مثل ظاهرة عدم انتظام الطلاب في الجامعات، وانتشار ظواهر العنف والإرهاب والجرائم بين طلاب الجامعات.

• التحديات التي تواجه التعليم الجامعي :

إن من أبرز التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي في هذه المرحلة خاصة مع الانفتاح الكبير في إنشاء الجامعات والكليات سواء الحكومية أو الأهلية، هو توافق التخصصات والتأهيل وبناء القدرات المعرفية والمهارية بما يتناسب مع متطلبات واقع العمل، بالإضافة إلى قوة المنافسة على استقطاب أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في ظل ازدياد الطلب بشكل كبير على هذه الفئة المميزة، وخاصة في التخصصات المطلوبة بشدة في سوق العمل، إضافة إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي . من أجل أن تكون مؤسسات ذات ثقل علمي وبحثي، وتؤدي دورها التنموي تحتاج إلى تراكمية خبرات على مدى زمني طويل، إضافة إلى إقامة بنية تحتية قوية مما يتطلب توفر موارد مالية كبيرة. (يماني، ٢٠١٦)

ويمكن تلخيص التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في (العتيبي، ٢٠١٦):

◀ التمويل: تُعد مشكلة التمويل غير واضحة بالنسبة للجامعات السعودية إلا أن التفكير فيها جدياً ومحاولة إيجاد موارد بديلة للجامعات وعدم الاعتماد التام على الميزانية الحكومية أمر في غاية الأهمية.

◀ الخريجين: وقعت الجامعات تحت ضغط هائل لتقليل أعداد المقبولين أو تغيير المناهج لتخريج جاهز لتلبية مطالب لسوق العمل.

◀ الفجوة في المهارات: لا تتوقف وظيفة الجامعة التي لا تؤهل خريجين جاهزين للانخراط المباشر في سوق العمل، بل تعمل على توفير النطاق المناسب لنمو الطالب الفكري والشخصي مما يمكنه من العمل والتكيف مع العالم المتغير.

◀ تكلفة التعليم: هذا التحدي ليس واضحاً بالنسبة للجامعات السعودية نظراً لمجانبة التعليم إلا أن الأيام القادمة قد تشهد فرض رسوم معينة على التعليم الجامعي؛ مما يجعل الطلاب أكثر جدياً في تحصيلهم الجامعي ويوجه بعض موارد الجامعة المهذرة اليوم إلى بعض الجوانب الأكثر أهمية، عندها ستكون تكلفة التعليم الجامعي من التحديات التي تواجهها جامعاتنا، حيث سيلزمها إقناع الطلاب في الاستثمار في التعليم الجامعي في الوقت الذي يكون فيه أمام الطالب أكثر من خيار.

◀ التوقعات ودور الجامعة: يجب التمييز بين الجامعات بناءً على مساهمتها في عملية النهوض بالمجتمع، وتحديد الميزات عليه، فكلما زاد التوقع الحكومي والشعبي من جامعة من الجامعات وجب أن يصاحبه زيادة طردية في مخصصات هذه الجامعة، وجامعاتنا الحكومية كونها تمول من قبل الحكومة ينظر إليها على أنها جامعات وطنية، ومن هنا فإن التوقعات المطلوبة منها هي توقعات وطنية في المقام الأول.

وبناءً على هذه التحديات يجب تبني الجامعات منهجاً إدارياً يحقق تغييراً شاملاً في آليات العمل ونوعية الخدمات التي تُقدمها ؛ لرفع الكفاءة الداخلية والخارجية لها، خاصة؛ إذ أن تقرير التنمية الإنسانية العربية أظهر أن أكثر جوانب التعليم في العالم العربي إثارة للقلق هي عدم قدرته على توفير متطلبات تنمية المجتمعات العربية.(الخطيب، ٢٠١٣: ٣٠).

وتُعد BPR مُدخلاً للتغيير الشمل لحل المشكلات التي واجهت ولا زالت تواجه الجامعات في شقيها الأكاديمي والإداري، ولكن تطبيقه يتطلب قيامه على الأسس التالية: (بدران وآخرون، ٢٠٠٠: ١٤٠)

- ◀ قرارات فعالة ومستقلة يتم اتخاذها بعيداً عن الممارسات البيروقراطية.
- ◀ مرونة تسمح بإدخال التغييرات.
- ◀ ضبط الجودة للأنشطة الجامعية كافة.
- ◀ إزالة المركزية عن القرارات والمسائلة الأكاديمية.
- ◀ تقويم الإنجازات الأكاديمية والبحثية.
- ◀ آلية فعالة للتمويل.

ولاستشراف المستقبل عند التخطيط لإدارة الجامعة لابد من الأخذ في الاعتبار البديلان الأتيان؛ الطفرة الإستراتيجية أو التحسين المستمر، فالبديل الأول يقع تحت مفهوم BPR، وتيسم مداخلة بمستوى عال من المخاطرة، والتعامل مع الوقت الحرج فضلاً عن نفقاته المرتفعة وضرورة توافر خبرات متقدمة لإدارة عملياته، أما البديل الثاني؛ فيقوم على إمكانية تحقيق التقدم من خلال سلسلة من الخطوات الصغيرة نسبياً ولكن بأثر تراكمي كبير بالنتيجة.(محجوب، ٢٠٠٣: ١٤٩)

وبالتالي فإن على مؤسسات التعليم العالي في ظل وجود بيئة متغيرة، ومع تنوع المدخلات التي تفرض على هيئاتها الإدارية إتباع أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات كفوءة، فقد سعت العديد من الجامعات عالمياً لإتباع أسلوب BPR كمدخل لتصميم كافة عملياتها على كافة المستويات(بوحنيه، ٢٠٠٧: ١٤١)

• متطلبات تطبيق BPR في الجامعات :

لكي تنجح الجامعات في استثمار المتغيرات عبر مشروع إعادة هندسة مختلف عملياتها لابد من توافر شروط موضوعية تساعد في الوصول إلى ذلك تتمثل في: (القاسم، ٢٠١٢: ١٢٤٤)

◀ صياغة رسالة جديدة للجامعة بحيث يكون التعديل تعبيراً عن نظرة مؤسسية ويلتزم العمل بها باستمرار بصرف النظر عن تغيير الأشخاص، بحيث يصبح العاملون على قناعة تامة بأن وظيفة جامعتهم لا تنحصر بالتدريس فقط، ويقتنع المجتمع بالعلاقة المتبادلة مع الجامعة، مما يزيد من استقطاب الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة لإقامة علاقات مع الجامعة.

- ◀ إزالة الحواجز التنظيمية بين الأقسام بحيث يستطيع كل قسم مخاطبة كل الأقسام المعنية في الجامعة ويقدم لها التقارير، ويتابع تطورها لإيضاح الهدف من رسالة إعادة الهندسة.
- ◀ مد جسور الثقة مع الموظفين وإشعارهم أنهم شركاء في العمل بإطلاعهم على تجارب الآخرين وآخر المستجدات.
- ◀ تحديد الأهداف في ضوء إمكاناتها البشرية والمادية، واحتياجات البيئة التي تعمل في إطارها، وينبغي لهذه الأهداف أن تتسم بالشمول والتكامل والمرونة وقابليتها للقياس والمراجعة بشكل دوري.
- ◀ دراسة احتياجات وتصميم برامج ومشروعات تعمل على تنميته كبرامج التعليم المستمر والتدريب، والبحوث التطبيقية والاستشارات ودعم البحوث التطبيقية التي تدعمه.
- ◀ معرفة الأشخاص الذين يستخدمون مخرجاتها، والاستعانة بمن لهم خبرة في مجالات الكمبيوتر والاتصالات، والعلاقات العامة إلى غير ذلك من المهارات المرتبطة بتسويق الخدمات وتحديد الاختصاصات المنوطة بكل دائرة وبالقائمين عليها، وإعادة تأهيل وتدريب كوادر الجامعة.

• العوامل المؤثرة في فعالية العمليات الإدارية بالجامعة :

- تحدد فعالية العمليات الإدارية بالجامعة من خلال مجموعة من العوامل والمحددات المختلفة لتي تؤثر على فعالية العمليات الإدارية بالجامعة، ويمكن تلخيصها في: (الشمري، ٢٠١٣: ٧١- ٧٢)
- ◀ الهيكل التنظيمي بالجامعة: حيث يؤثر الهيكل التنظيمي على فعالية العمليات الإدارية بالجامعة؛ من خلال طبيعة توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والعاملين داخل المنظومة الجامعية، كما يحدد العلاقات الرسمية بينها، كما يعكس أنماط السلوك المستهدف وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل الجامعة سيادتها بين جميع العاملين، وتؤثر المعلومات كباقي المدخلات التنظيمية على استجابات الفرد وأدائه حسب درجة تمسك الجامعة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي.
- ◀ ممارسة العمليات الإدارية بالجامعة: وتؤثر السياسة الإدارية على فعالية العمليات الإدارية بالجامعة، على اعتبارها أنها تعكس الاتجاه العام الذي يجب أن تنفذ به أنشطة المنظومة لتحقيق غاياتها، كما أنها توحّد سلوك متخذي القرار تجاه القضايا المماثلة، وتحدد نوعية ومكونات الحلول الممكنة لبعض المشاكل والقضايا التي تواجه مدير المنظومة الجامعية، وتخفف كثير من الأعباء الإدارية خاصة تلك المتشابهة والمتكررة أحياناً، كما تحدد مسارات اتخاذ القرارات في المنظومة، وتولد الثقة لدى العاملين من ممارسة عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنها تكسب المدير - عند ممارستها - الخبرات والمعارف، وتساعده في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية.

◀ فعالية القيادة الإدارية وتأثيرها: حيث تؤدي القيادة الإدارية دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المنظومة، وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وتحقيق فعالية جودة المنظومة الجامعية وإعادة هندسة عملياتها الإدارية.

◀ التدريب المستمر للموارد البشرية بالجامعة: حيث يعد التدريب أحد أهم الاستراتيجيات الإدارية لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل الجامعة، فهو يساهم في رفع كفاءة الجهاز الإداري عن طريق تحسين الأساليب وطرق العمل، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية القائمة والاستفادة من البيئة المواتمة للتطوير والتحسين، وتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات التي تتماشى مع مقتضيات التنمية الشاملة.

◀ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها: إن تكنولوجيا التربية معنية بالعملية التعليمية من زوايتها الأدائية والإدارية، كما تساعد في تحقيق الفعالية من خلال الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت، والتحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد على أداء العمل، والاستفادة من شبكة الاتصالات.

من خلال ما سبق يتضح أن تحقيق فعالية العمليات الإدارية بالجامعة يتحدد من خلال وجود ممارسات إدارية واضحة، وفي ظل قيادة إدارية فعالة ومؤثرة، وتوفير فرص التدريب والتنمية المهنية المستدامة للأفراد العاملين، ووجود هيكل تنظيمي مرن يعمل على تيسير الاتصال بين المستويات الإدارية، والاستخدام الجيد لتقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفها.

• مبررات تطبيق BPR في الجامعات السعودية :

يواجه التعليم الجامعي السعودي، تحديات عديدة تفرضها عليه مجموعة التحولات والتغيرات المحلية والعالمية، من أهمها ترسيخ مفهوم العولمة والتجارة الحرة والتكتلات الإقليمية، وسرعة التواصل التقني والمعلوماتي، الأمر الذي لا يمكن معه تجاهل هذه التحديات لما لها من آثار سلبية على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؛ لذا فسوف نحاول تحديد أبرز التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه التعليم الجامعي السعودي التي تدفعها إلى التأكيد بضرورة إعادة هندسة عملياته في الآتي: (الألفي، ٢٠١٢: ٤٠ - ٤٨)

◀ التحديات الخارجية: تُعد الجامعات بوصفها مؤسسة ناقلة للعلم والمعرفة والتقنية، هي في الوقت نفسه منتجة ومطورة له، وعليه فهي أكثر المؤسسات المعنية بمواجهة كافة التحديات الداخلية والخارجية، وتطويعها لخدمة المجتمع السعودي عامة والعملية التعليمية خاصة، ومن أبرز تلك التحديات:

✓ تحدي الموجة الثالثة: تجتاح العالم - اليوم - طفرة جديدة يطلق عليها اسم "الموجة الثالثة" وهي مزيد من التقدم التقني المذهل والانفجار

المعلوماتي الهائل، وهي طفرة جديدة في مرحلة تالية للطفرة الزراعية والطفرة الصناعية. ومن أبرز مظاهر هذه الطفرة ما يلي:

- الانفجار المعلوماتي: ويقصد بذلك الكم الهائل من المعلومات الحديثة، والبيانات الدقيقة التي تنقلها خلال ثوان معدودة وسائل النقل والاتصال المتطورة.

- تقنية معالجة المعلومات: ويقصد بذلك تطور الحاسبات الآلية، وبرامج التخزين والتبويب والتحليل، وأصبح الحاسوب من العناصر المهمة في العملية التعليمية الحديثة، والتحدي هنا هو يكمن في كيفية العمل على امتلاك تقنية المعلومات في المجتمع عموماً، وفي مؤسسات التعليم الجامعي خصوصاً، واستخدام تقنية المعلومات في تطوير الإدارة المالية لمؤسسات التعليم العالي لضمان الشفافية، والمسائلة، والكفاية والفاعلية.

✓ تحدي العولمة: ويبدو واضحاً آثار العولمة في مؤسسات التعليم الجامعي من خلال زيادة التبادل الثقافي بين جامعات العالم عبر تسهيل التواصل بين الطلبة وهيئات التدريس، وفي إبرام وعقد الاتفاقات بين الجامعات والكليات في البلدان المختلفة، وتبادل هيئات التدريس وغيرها.

✓ تحدي الجودة والمنافسة العالمية: ويمس هذا التحدي العالمي النظم التعليمية، ومنها نظام التعليم الجامعي السعودي باعتبار التعليم من أهم عوامل الإنتاج وتحقيق الجودة والمنافسة، وباعتباره الوسيلة التي توفر الصيغ التعليمية التي تحقق المعايير الاقتصادية والعالمية وفق توجهات التنمية المعاصرة؛ لأن المقياس الحقيقي للتقدم الاقتصادي يرتبط بالإنتاجية التي يحققها الأفراد ويوظفها لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ووجه للتعليم الجامعي السعودي العديد من الانتقادات منها: -عدم قدرته على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات سوق العمل السعودي من ناحية وتطورات تقنيات التعليم من ناحية أخرى.

-انحصار الجامعات السعودية في فلك المحلية وعدم انطلاقتها إلى التعامل مع المصادر العالمية "الخارجية" سواء في استقطاب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية أو مصادر التمويل.

-أدى اقتصاد العولمة إلى تغيير مسار حركة التعليم الجامعي نتيجة للشروط الجديدة التي فرضها على كل الدول، ومنها أهمية إبراز منتج/ خدمة تمكنها من المنافسة في السوق العالمي، واعتبر ذلك تحدياً يواجه الجامعات من أجل الانتقال إلى مفهوم الجامعة عالية

الجودة التي تفترض مبدأ المنافسة مع الجامعات الأخرى سواء داخل أو خارج الوطن.

✓ تحدي ثورة التقنيات التعليمية المعاصرة: وتُعد من أنجح الوسائل لتوفير بيئة تعليمية ثرية، وسيقوم مستقبل مؤسسات التعليم الجامعي السعودي مرتبط بشكل كبير بتقنيات التعليم، بحيث أصبحت ثقافة التقنية من العناصر الأساسية لمؤسسات التعليم الجامعي المعاصر، ولعل استخدام تلك التقنيات في التعليم الجامعي السعودي ليست رغبة أو تمنيًا كما يحلو للبعض أن ينظر إليها، وإنما يرتبط واقعها بمجموعة ثوابت يجب توافرها من أجل الاستفادة من هذه التقنيات، وهي:

-تمتع القيادة الجامعية برؤية واضحة للكيفية التي ستكون عليها آليات العمل الجديدة المعززة بخطط مختلفة ومدروسة النتائج.

-الوعي الاستراتيجي لمجتمع الجامعة "العاملين في الجامعة" إذ إن أهمية تهيئة رأس المال الفكري يوازي أهمية تهيئة مستلزمات التقنيات التعليمية المعاصرة بل يتفوق عليها في أغلب الأحيان.

ويتطلب هذا إعادة هندسة المهارات الإدارية والأدوار الوظيفية بما ينسجم والرؤية الجديدة في مؤسسات التعليم الجامعي السعودي، وربما تتطلب هذه المرحلة إعداد برنامج توعية يشمل الأفراد والجماعات داخل الجامعات وخارجها.

« التحديات الداخلية :

✓ التزايد المستمر للطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.
✓ الخلل الكبير في التنظيم الإداري لفروع البنات وعلاقتها التنظيمية بالجامعات التابعة لها؛ مما انعكس سلباً على مناخ العمل فيها، وجودة الأداء.

✓ ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية؛ ويتمثل ضعف الكفاءة الداخلية في ارتفاع نسب الرسوب والتسرب، أما ضعف الكفاءة الخارجية فتتمثل في تخريج أعداد كبيرة من الطلاب في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل ووجود عجز في تخصصات أخرى

✓ عدم استخدام تقنية المعلومات في النواحي الإدارية والأكاديمية في بعض الجامعات.

✓ الاهتمام بالكم على حساب الكيف؛ حيث إن السائد هو اتباع إستراتيجية النمو الكمي، مما يتطلب وجود آلية للتحقق من جودته.

✓ ضعف ارتباط الجامعات بالمجتمع المحيط، فالتفاعل بينها وبين الشركات والمصانع يُحقق الإسهام في خطط التنمية والاستفادة من خبرات الجامعات في تطويره.

✓ الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي.

- ✓ المركزية الخائفة في اتخاذ القرارات؛ حيث تُضعف قلة فرص العاملين في صنع القرارات، ويقل تفويض السلطات من الإدارة العليا للمستويات الوسطى والدنيا.
- ✓ شكلية التحسينات المطبقة في الجوانب الإدارية ببعض الجامعات، وذلك لأنها تخلو من فلسفة واضحة وأهداف محددة وأساليب وطرق موضوعية لتنفيذ تلك التحسينات.
- ✓ عدم أخذ الكفاءات العلمية في الحسبان عند التعيين في المناصب الإدارية، وعدم الانسجام بين الإداريين والأكاديميين، وتفشي روتين العمل.
- ✓ عشوائية التخطيط في مؤسسات التعليم الجامعي خاصة في بعض الجامعات حديثة النشأة والتكوين.

وهذا يعني أن الجامعات السعودية تواجه العديد من التحديات التي تحد من إمكانية تحقيق الجودة المنشودة سواء أكان في مخرجاتها أم في عملياتها أم حتى في مدخلاتها، وقد دأبت هذه الجامعات على إدخال تحسينات متواصلة لمواجهة تلك التحديات المذكورة أنفاً، غير أنها حتى الآن لم تنجح هذه المبادرات مما انعكس على مناخ العمل الداخلي للعديد من الجامعات السعودية الذي يشير إلى وجود دلائل لضغوط تنظيمية تستوجب حلاً أكثر جذرية، ومن أهمها تدني الوفاء بمتطلبات العملاء، ونتيجة لذلك فإن التحسينات المتواصلة لا تكفي للتخفيف من حجم التحديات التي تواجهها الجامعات السعودية، ويتمثل أحد الحلول لمواجهة تلك التحديات في تطبيق مدخل BPR.

• ثانياً : الدراسات السابقة :

• الدراسات العربية:

- ◀ دراسة يوسف(٢٠١٥): هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب BPR كأحد مداخل التغيير التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى ضرورة الأخذ بالتصور المقترح الذي توصلت إليه الدراسة والتمثل في المراحل التالية : مرحلة التصور، ومرحلة التشخيص، ومرحلة إعادة التصميم، ومرحلة التطبيق، ومرحلة ما بعد التطبيق.
- ◀ دراسة الشمري(٢٠١٣): هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير العمليات في جامعة الكويت في ضوء مدخل BPR ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من عدد من أعضاء هيئة التدريس وبعض القيادات الأكاديمية، وخلصت النتائج إلى أهمية تدريب قيادات الجامعة باستمرار حول مفاهيم BPR وقيمها ومبادئها.
- ◀ دراسة توفيق والنعمي(٢٠١٣) وهدفت إلى دراسة التفاعل فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي لغرض توضيح الجوانب

- التي يمكن من خلالها إحداث تغيير محسوب في جودة المخرجات "الطالب" وكان مجتمع الدراسة الكلية التقنية بالموصل وأخذ عينة من قسمين من أقسامها العلمية وتم تحديد مرحلتين من القسمين إضافة إلى أربع مواد دراسية لكل مرحلة للفترة من ٢٠٠٨ - ٢٠١٠ ولعامين دراسيين، وخلصت النتائج إلى أن توفير الإمكانات في المختبرات العملية يساهم بشكل كبير في تطوير العملية التعليمية وإيصال المادة للطلبة، ووجود تأثير معنوي في جميع الحالات بأن التطوير يكون على مستوى النظام وليس الفرد.
- ◀ دراسة الدجني (٢٠١٣) وهدفت إلى بيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب BPR، وتقديم تصور مقترح لتطبيقه كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وخلصت النتائج إلى أن تطبيق BPR أدى إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة المستويات، كما أحدث تطبيقه تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية تنسجم مع تحسين الخدمة.
- ◀ دراسة الخطيب (٢٠١٣) وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة المستنصرية بالعراق لأسلوب BPR وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وقد تم اختيارهم وفقا للعينة العشوائية التطبيقية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية لأسلوب BPR استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات كانت (متوسطة)، كما كانت العلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية بالعراق لأسلوب BPR، وخلصت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارستهم لأسلوب BPR تعزى لمتغير (الخبرة) ولصالح الخبرة التي (أقل من خمس سنوات).
- ◀ دراسة القاسم (٢٠١٢) وهدفت إلى وضع إطار نظري لـ BPR بما يقتضي خلق مجتمعات معرفية قادرة على إنتاج معرفة منافسة لما هو موجود في الدول المتقدمة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وخلصت النتائج إلى أن بين الجامعات ومجتمع المعرفة مسافة بعيدة، إضافة إلى ضرورة إعادة الجامعات للنظر في كل مفاصل مكوناتها من برامج وخطط وإدارة.
- ◀ دراسة أحلام (٢٠١٢) وهدفت إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة المورد البشرية، واستخدم المنهج التحليلي، وتوصلت إلى وجود تأثير أساسي لأسلوب BPR على إدارة الموارد البشرية، مع مساهمة إدارة الموارد البشرية في تجسيد برامج التغيير الشامل الذي تنادي به منهجية BPR،

وضرورة تبني منهج BPR في إدارة الموارد البشرية حتى تكون أكثر استراتيجية خالقة للقيمة ذات نتائج جوهريّة على المستويين العملي والاستراتيجي.

« دراسة عون (٢٠١١) وهدفت إلى معرفة أثر BPR على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) طالبة من خريجات كلية التربية في جامعة الملك سعود، وتوصلت إلى أن BPR تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وتزيد من كفاءة أعضاء هيئة التدريس.

« دراسة أبو عمشة (٢٠١١) وهدفت إلى معرفة أثر تطبيق BPR على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية في غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وخلصت النتائج إلى أن تطبيق BPR على صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، كما أظهرت عد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس).

« دراسة عباينة (٢٠١٠) وهدفت إلى تقديم أدب نظري لمفهوم BPR وستة سيجما وتطبيقاتهما في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت النتائج إلى ثُمّن أسلوب BPR من الاستجابة والتصدي للتحديات في التعليم العالي، يحتاج تطبيق BPR إلى تدريب العاملين على أدوارهم المنتظرة وفهم خطوات تطبيقها.

« دراسة البلوشي (٢٠١٠) وهدفت إلى تحديد إمكانية تطبيق متطلباتها في كلية التربية بالرسّاق وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، ووضع بعض الإجراءات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل BPR، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والأكاديمية المساندة بكليتي التربية بالرسّاق وجامعة السلطان قابوس، وخلصت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق متطلبات BPR كانت (عالية)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس) لصالح (الذكور) في محاور "تغيير إدارة الكلية التحضير للوظيفة من التدريب إلى التعليم" و"تغيير إدارة الكلية لمعايير التقدم من الأداء إلى القدرة" وتحويل إدارة الكلية للمشرفين من مجرد "مشرفين إلى موجهين".

« دراسة بني عيسى (٢٠٠٩) وهدفت إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق عمداً كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية BPR ومعيقاتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداً ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (٤٧)، وخلصت النتائج إلى وجود فروق في متوسطات تقديرات العمداً

- أنفسهم على جميع المجالات بحسب متغير (الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة).
- ◀ دراسة خليل (٢٠٠٨) وهدفت إلى الكشف عن دور BPR في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية خفض حقيقي وجوهري في مجال التكلفة، واحتمال تحسين العائد على الأموال المستثمرة نتيجة خفض التكلفة.
- ◀ دراسة بوحنية (٢٠٠٧) وهدفت إلى إبراز آليات توطين فلسفة BPR في المنظمات خاصة قطاع التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج التحليلي في دراسته، وتوصلت إلى أن الأخذ بمنهج إعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي يجعلها مؤسسات ديناميكية تُنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى قدرتها على مواجهة التحديات البيئية المفروضة عليها.
- ◀ دراسة أمين (٢٠٠٧) وهدفت إلى تحديد معايير ومؤشرات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي بما يمكن من وضع نموذج مقترح يوضح كيفية تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد في كلية البنات جامعة عين شمس "الأقسام التربوية" باستخدام مدخل BPR، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دلفاي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وتوصلت إلى أن التعليم الجامعي في مصر يعاني من تجمد معظم هياكله وأسس تنظيمها منذ الستينات، ووجود تضخم في الهياكل الوظيفية لأعضاء هيئات التدريس والاقتصار في أعدادهم داخل الجامعات التي حصلوا منها على الدرجة الجامعية الأولى، مما حجبهم عن الاتصال بمدارس علمية وفكرية متنوعة وقلل من فرص التطوير في قدراتهم ومصادرهم المعرفية، كما أن البرامج والمناهج الدراسية في معظم الكليات المصرية تتسم بالتمطية.

• الدراسات الأجنبية:

- ◀ دراسة (Mlay et al (2013) وهدفت إلى معرفة أثر العوامل المختلفة على BPR وتكونت عينة الدراسة من (١٠٨) شخصا، حيث أجريت الدراسة في خمسة مؤسسات في أوغندا، واستخدمت الاستبانة والملاحظة كأداة للدراسة، واعتمدت على العينة العنقودية لتحديد المنظمات، والعينات القصدية لاختيار المشاركين ضمن المنظمات. وأظهرت الدراسة أن ٣٠.٤٪ من مشاريع BPR في أوغندا نفذت الأنظمة المقصودة القابلة للاستخدام، كما حددت أهم العوامل المؤثرة على BPR؛ والمتمثلة في إعادة تعريف المهمة التنظيمية السابقة، وخدمة العملاء بشكل أفضل، ووعي المستخدمين بالخطط لإعادة هندسة العمليات، وإشراك الموظفين، والعمل على تدريب الموظفين، وتوفير الدعم الإداري الكافي للمشروع وسرعة التنفيذ العالية.

« دراسة (Habib and Wazir 2012) وهدفت إلى البحث في دور التعليم والتدريب في التنفيذ الناجح لعملية BPR، وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) موظفاً في الأقسام العملية والوظيفية المتنوعة، وأجريت الدراسة على أقسام منظمات القطاع العام لخبير باختونخوا والتي خضعت لعملية إعادة الهيكلة حتى يونيو (٢٠١١) واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين التعليم والتدريب والتنفيذ الناجح BPR.

« دراسة (Abdous and Wuhe 2008) وهدفت إلى تصميم تصور مقترح لـ BPR في التعليم العالي - دراسة حالة - بحيث يتضمن جدولة توزيع اختبارات التعلم، وتحويل الاختبارات التقليدية بأخرى إلكترونية، وتقليل التكاليف الناشئة عن إرسال نماذج الاختبارات إلى مواقع الاختبارات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في جامعة دومنون، وخلصت النتائج إلى وجود عملية منظمة وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي مقارنة بتكلفة في نفس الوقت، إضافة إلى توافر اتجاهات إيجابية نحو النظام الذي لا يخلو من العيوب والمشكلات.

« دراسة (Ahmad 2007) وهدفت إلى معرفة عوامل النجاح في منظمات التعليم العالي بسنغافورة في ضوء إعادة الهندسة، وتم استخدام المنهج التجريبي، وتوصلت إلى أن من عوامل النجاح قلة البيروقراطية، وتم تصميم عمليات إدارية جديدة باستخدام تكنولوجيا متقدمة للمعلومات، وكان من عوامل الفضل نقص في تدريب الموارد البشرية، وركزت الدراسة على إجراءات تقنية المعلومات وتنمية الموارد البشرية في التغيير والتطوير.

« دراسة (Francis & Zairi 2007) وهدفت إلى معرفة عوامل النجاح لـ BPR في التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة عبارة عن ثلاث مؤسسات أهلية للتعليم العالي في ماليزيا، وخلصت النتائج إلى أن العوامل التي تؤدي إلى نجاح إعادة هندسة العمليات هي "العمل الجماعي، القيادة الفاعلة للتغيير، نظام إدارة الجودة، ونظم تكنولوجيا المعلومات، والحد من البيروقراطية والعمل على زيادة المشاركة. دراسة الخطيب

« دراسة (Christophe & Alain 2006) وهدفت إلى تقديم إداري معياري لـ BPR في ضوء معايير نموذج التكنولوجيا الداعمة للتعليم (TEL)، وخلصت النتائج إلى أهمية دعم وتوفير الاتصال بين المسؤولين والعملاء، وتوفير نظام إداري فعال وصميم نموذج إعادة الهندسة وتقليص العمليات الإدارية.

« دراسة (Raubenheimer 2005) وهدفت إلى معرفة دور القيادات الأكاديمية في مؤسسات خدمات المعلومات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي؛ حيث ركزت على آراء واتجاهات المنتسبين لمؤسسات خدمات المعلومات الأكاديمية، وخلصت النتائج إلى الكشف عن عدد من العوامل

المهمة لمشاركة المنتسبين في إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي المقترحات التي يتقدمون بها، وخبرتهم العملية وقابليتهم اللغوية لها تأثير كبير في القيادة الإبداعية.

• **منهجية الدراسة وإجراءاتها :**

• **أولاً: منهج الدراسة :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي

• **ثانياً: وصف عينة الدراسة :**

جدول (١) وصف عينة الدراسة تبعاً للجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| ٤٨,٥ % | ١٥٩ | ذكر |
| ٥١,٥ % | ١٦٩ | أنثى |
| ١٠٠ % | ٣٢٨ | المجموع |

يتضح من الجدول (١) أنّ (١٦٩) يمثلون ما نسبته (٥١,٥ %) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، مقابل (١٥٩) يمثلون ما نسبته (٤٨,٥ %) من الذكور، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

جدول (٢) وصف عينة الدراسة تبعاً لطبيعة العمل

| النسبة المئوية | التكرار | طبيعة العمل |
|----------------|---------|-------------|
| ٤٧,٣ % | ١٥٥ | إداري |
| ٥٢,٧ % | ١٧٣ | أكاديمي |
| ١٠٠ % | ٣٢٨ | المجموع |

يتضح من الجدول (٢) أنّ (١٧٣) يمثلون ما نسبته (٥٢,٧ %) من أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، مقابل (١٥٥) يمثلون ما نسبته (٤٧,٣ %) من الإداريين، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة .

جدول (٣) وصف عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|-----------------------------|
| ٢٧,٧ % | ٩١ | أقل من خمس سنوات |
| ٣٩,٩ % | ١٣١ | من خمس إلى أقل من عشر سنوات |
| ٣٢,٤ % | ١٠٦ | عشر سنوات فأكثر |
| ١٠٠ % | ٣٢٨ | المجموع |

يتضح من الجدول (٣) أنّ (١٣١) يمثلون ما نسبته (٣٩,٩ %) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من خمس إلى أقل من عشر سنوات، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، و(١٠٦) يمثلون ما نسبته (٣٢,٤ %) عدد سنوات خبرتهم عشر سنوات فأكثر، و(٩١) يمثلون ما نسبته (٢٧,٧ %) عدد سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

• **ثالثاً: أداة الدراسة :**

لتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

• صدق أداة الدراسة :

◀ الصدق الظاهري (صدق المحكمين) : للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عُرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية والتربية في الجامعات السعودية لإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول عبارات الاستبانة.

◀ صدق الاتساق الداخلي : تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة وذلك بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الأداة والبعد الذي ينتمي إليه ، كما هو موضح في الجدول (٤):

جدول (٤) قيم معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

| معامل الارتباط | الأبعاد |
|----------------|-----------------------------|
| ❖❖٠.٨٧ | واقع عملية التخطيط |
| ❖❖٠.٨٦ | واقع عملية التنظيم |
| ❖❖٠.٨٠ | واقع عملية الاتصال الإداري |
| ❖❖٠.٨٥ | واقع عملية التدريب |
| ❖❖٠.٨٨ | تطوير عملية التخطيط |
| ❖❖٠.٩٢ | تطوير عملية التنظيم |
| ❖❖٠.٩٣ | تطوير عملية الاتصال الإداري |
| ❖❖٠.٩٢ | تطوير عملية التدريب |

❖❖ الارتباط دال عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الأداة والبعد الذي ينتمي إليه تراوحت بين (٠.٨٠) و(٠.٩٣)؛ وهي قيم عالية تؤكد صدق الأداة والوثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

• ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) كما هو موضح في الجدول (٥):

جدول (٥) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة

| معامل الثبات | عدد العبارات | الأبعاد |
|--------------|--------------|-----------------------------|
| ٠,٩٠ | ٨ | واقع عملية التخطيط |
| ٠,٨٠ | ١٠ | واقع عملية التنظيم |
| ٠,٧٤ | ٩ | واقع عملية الاتصال الإداري |
| ٠,٨٨ | ٧ | واقع عملية التدريب |
| ٠,٩٢ | ٨ | تطوير عملية التخطيط |
| ٠,٩٤ | ١٠ | تطوير عملية التنظيم |
| ٠,٩٥ | ١٠ | تطوير عملية الاتصال الإداري |
| ٠,٩٦ | ١٠ | تطوير عملية التدريب |
| ٠,٩٦ | ٧٢ | مجموع الأبعاد |

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات تراوحت بين (٠,٧٣) و(٠,٩٦)، بينما بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٩٦)؛ مما يدل على تمتع أداة الدراسة بثبات عالٍ يؤكد صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة.

- رابعاً : الأساليب الإحصائية:
- استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:
- « التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- « معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- « معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة.
- « المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب فقرات الاستبيان.
- « اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test) لتحديد الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- « اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق بين المجموعات ذات الثلاث مستويات فأكثر.
- « اختبار (LSD) البعدي لتحديد اتجاهات الفروق بعد استخدام تحليل التباين الأحادي.

• عرض ومناقشة وتفسير النتائج :

- أولاً: عرض نتائج الدراسة:
- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات الاستبانة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

• إجابة السؤال الأول:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول ونصّه: "ما واقع العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب) بجامعة تبوك"؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول وترتيبها تنازلياً، كما في الجدول (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب) بجامعة تبوك

| م | رقم البعد | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|-----------|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | الأول | واقع عملية التخطيط | ٢,٠٥ | ٠,٥٠ | متوسطة |
| ٢ | الثالث | واقع عملية الاتصال الإداري | ٢,٠٤ | ٠,٣٧ | متوسطة |
| ٣ | الثاني | واقع عملية التنظيم | ١,٩٨ | ٠,٣٨ | متوسطة |
| ٤ | الرابع | واقع عملية التدريب | ١,٩٤ | ٠,٥١ | متوسطة |
| | | المتوسط العام لجميع الأبعاد | ٢,٠٠ | ٠,٣٧ | متوسطة |

يتضح من الجدول (٦) أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية "التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب" بجامعة تبوك جاءت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام (٢,٠٠) والانحراف المعياري (٠,٣٧) وجاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: بُعد واقع عملية التخطيط في المرتبة الأولى بمتوسط (٢,٠٥) وبُعد واقع عملية الاتصال الإداري في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٠٤) وبُعد واقع عملية التنظيم في المرتبة الثالثة بمتوسط (١,٩٨)، وبُعد واقع عملية التدريب في المرتبة الرابعة بمتوسط (١,٩٤) وفيما يلي تفصيل لأبعاد المحور الأول:

• بعد واقع عملية التخطيط :

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التخطيط بجامعة تبوك

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | رقم العبرة | م |
|--------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------|------------|---|
| متوسطة | ٠,٦٢ | ٢,١٩ | توجد رؤية مستقبلية في التخطيط على مستوى الجامعة. | ١ | ١ |
| متوسطة | ٠,٦٧ | ٢,١٥ | هناك تحديد واضح لأهداف وغايات العمل. | ٢ | ٢ |
| متوسطة | ٠,٧٠ | ٢,١٢ | يتم الاعتماد على التقنيات الحديثة في التخطيط. | ٥ | ٣ |
| متوسطة | ٠,٦٨ | ٢,٠٧ | يتم الاستعانة بالعناصر البشرية المؤهلة عند التخطيط. | ٤ | ٤ |
| متوسطة | ٠,٦٩ | ٢,٠٠ | يتم مشاركة المعنيين في عملية التخطيط داخل الجامعة. | ٣ | ٥ |
| متوسطة | ٠,٦٦ | ١,٩٦ | تتحقق الشمولية في عملية التخطيط. | ٦ | ٦ |
| متوسطة | ٠,٦٨ | ١,٩٤ | تراعى الظروف الواقعية أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية. | ٧ | ٧ |
| متوسطة | ٠,٦٣ | ١,٩٣ | يتم الاعتماد على التغذية الراجعة في تطوير التخطيط. | ٨ | ٨ |
| متوسطة | ٠,٥٠ | ٢,٠٥ | المتوسط العام | | |

يتضح من الجدول (٧) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التخطيط بجامعة تبوك جاءت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام (٢,٠٥)، والانحراف المعياري (٠,٥٠) كما يتضح أن أعلى عبارة رقم (١) وهي "توجد رؤية مستقبلية في التخطيط على مستوى الجامعة" وجاءت بمتوسط (٢,١٩) وانحراف معياري (٠,٦٢) وأقل عبارة رقم (٨) وهي "يتم الاعتماد على التغذية الراجعة في تطوير التخطيط" جاءت بمتوسط (١,٩٣) وانحراف معياري (٠,٦٣) وبقيّة العبارات تراوحت بين المتوسطين (٢,١٥) و (١,٩٤) وهذه المتوسطات تُشير إلى التوافق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التخطيط بجامعة تبوك وجاءت بدرجة "متوسطة".

• بعد واقع عملية التنظيم :

يتضح من الجدول (٨) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التنظيم جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام (١,٩٨) والانحراف المعياري (٠,٣٨) كما يتضح أن أعلى عبارة رقم (١٠) وهي "يتم توظيف التقنيات الحديثة في انجاز العمل" وجاءت بمتوسط (٢,١٥) وانحراف معياري (٠,٦٨) وأقل عبارة رقم (١) وهي "يتعمد الهيكل التنظيمي بوجود مستويات إدارية عديدة" جاءت بمتوسط (١,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبقيّة العبارات تراوحت بين المتوسطين (٢,٠٦) و (١,٨٧) وهذه المتوسطات تُشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التنظيم حيث جاءت بدرجة "متوسطة/منخفضة" على التوالي.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التنظيم بجامعة تبوك

| م | رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|----|-------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | ١٠ | يتم توظيف التقنيات الحديثة في انجاز العمل. | ٢,١٥ | ٠,٦٨ | متوسطة |
| ٢ | ٩ | تبتعد الإدارة عن الأساليب البيروقراطية في تنفيذ العمل الإداري. | ٢,٠٦ | ٠,٦٦ | متوسطة |
| ٣ | ٢ | يتضح الوصف الوظيفي للوظائف الإدارية بالجامعة. | ٢,٠٥ | ٠,٦٨ | متوسطة |
| ٤ | ٧ | توجد مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي غير موجودة على الواقع. | ٢,٠٤ | ٠,٧٢ | متوسطة |
| ٥ | ٦ | يتم تفويض بعض المهام للعاملين. | ٢,٠٣ | ٠,٧١ | متوسطة |
| ٦ | ٨ | يتم التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية بالجامعة. | ٢,٠٢ | ٠,٧١ | متوسطة |
| ٧ | ٥ | هناك تحديد للأشطة الضرورية لتحقيق الأهداف. | ٢,٠٠ | ٠,٦٣ | متوسطة |
| ٨ | ٤ | يتم اختيار العاملين المناسبين للقيام بمهام محددة. | ١,٩٠ | ٠,٧٣ | متوسطة |
| ٩ | ٣ | يوجد تحديد دقيق لاختصاصات العاملين ومهامهم. | ١,٨٧ | ٠,٧٢ | متوسطة |
| ١٠ | ١ | يتمتع الهيكل التنظيمي بوجود مستويات إدارية عديدة. | ١,٦٣ | ٠,٦٧ | منخفضة |
| | | المتوسط العام | ١,٩٨ | ٠,٣٨ | متوسطة |

• بعد واقع عملية الاتصال الإداري :

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية الاتصال الإداري بجامعة تبوك

| م | رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|-------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | ٢ | يوجد نظام للاتصالات الإدارية بالجامعة. | ٢,٤٨ | ٠,٦٠ | عالية |
| ٢ | ٨ | تتواصل الجامعة بفرعها المختلفة بالمحافظات. | ٢,٢٠ | ٠,٦٣ | متوسطة |
| ٣ | ٥ | يتم تدريب العاملين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة. | ٢,٠٩ | ٠,٦٧ | متوسطة |
| ٤ | ٣ | يتم ربط نظم المعلومات بين شطري الطلاب والطالبات. | ٢,٠٨ | ٠,٦٩ | متوسطة |
| ٥ | ٦ | هناك تخطيط جيد لعملية الاتصال داخل الجامعة. | ٢,٠٧ | ٠,٦٤ | متوسطة |
| ٦ | ٧ | يتحقق ارتباط الجامعة بالمجتمع الخارجي. | ١,٩٤ | ٠,٦٣ | متوسطة |
| ٧ | ٩ | يتم إنجاز المعاملات الخاصة بشطر الطالبات في مواعيدها المقررة. | ١,٩٤ | ٠,٧٥ | متوسطة |
| ٨ | ٤ | هناك اعتماد على وسائل اتصال محدودة مما يقلل من فاعلية الاتصال. | ١,٨٦ | ٠,٦٢ | متوسطة |
| ٩ | ١ | توجد تعقيدات روتينية تقلل من فاعلية الاتصال الإداري. | ١,٦٨ | ٠,٦٧ | متوسطة |
| | | المتوسط العام | ٢,٠٤ | ٠,٣٧ | متوسطة |

يتضح من الجدول (٩) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية الاتصال الإداري جاءت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام (٢,٠٤) والانحراف المعياري (٠,٣٧) كما أن أعلى عبارة رقم (٢) وهي "يوجد نظام للاتصالات الإدارية بالجامعة" وجاءت بمتوسط (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٦٠) وأقل عبارة رقم (١) وهي "توجد تعقيدات روتينية تقلل من فاعلية الاتصال الإداري" جاءت بمتوسط (١,٨٦) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبقيّة العبارات تراوحت بين المتوسطين (٢,٢٠) و(١,٨٦) وهذه المتوسطات تشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية الاتصال الإداري حيث جاءت بدرجة "عالية/متوسطة" على التوالي.

• بعد واقع عملية التدريب :

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التدريب بجامعة تبوك

| م | رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|-------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | ١ | هناك تحديد للاحتياجات التدريبية عند تصميم برامج التنمية المهنية. | ٢,٠٤ | ٠,٦٦ | متوسطة |
| ٢ | ٤ | تهدف برامج التدريب إلى معالجة المشكلات الحقيقية في بيئة العمل. | ١,٩٨ | ٠,٧٠ | متوسطة |
| ٣ | ٥ | تتحقق الموضوعية في تقويم البرامج التدريبية. | ١,٩٧ | ٠,٦١ | متوسطة |
| ٤ | ٧ | تتوافر الكفاءات المؤهلة للتدريب داخل الجامعة. | ١,٩٦ | ٠,٦٩ | متوسطة |
| ٥ | ٢ | يراعى التجديد في برامج التدريب. | ١,٩٤ | ٠,٧٢ | متوسطة |
| ٦ | ٣ | تتنوع الوسائل التدريبية المستخدمة. | ١,٨٦ | ٠,٦٨ | متوسطة |
| ٧ | ٦ | تراعى التغذية الراجعة عند تقويم برامج التدريب. | ١,٨٥ | ٠,٦٣ | متوسطة |
| | | المتوسط العام | ١,٩٤ | ٠,٥١ | متوسطة |

يتضح من الجدول (١٠) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التدريب جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام (١,٩٤) والانحراف المعياري (٠,٥١) كما أن أعلى عبارة رقم (١) وهي "هناك تحديد للاحتياجات التدريبية عند تصميم برامج التنمية المهنية" جاءت بمتوسط (٢,٠٤) وانحراف معياري (٠,٦٦) وأقل عبارة رقم (٦) وهي "تراعى التغذية الراجعة عند تقويم برامج التدريب" جاءت بمتوسط (١,٨٥) وانحراف معياري (٠,٦٣) وبقيّة العبارات تراوحت بين المتوسطين (١,٩٨) و(١,٨٦) وهذه المتوسطات تُشير إلى التوافق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع عملية التدريب حيث جاءت بدرجة (متوسطة).

• إجابة السؤال الثاني :

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول ونصّه: "ما آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل BPR ؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول وترتيبها تنازلياً، كما في الجدول (١١):

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل BPR

| م | رقم البعد | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|-----------|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | الثالث | تطوير عملية الاتصال الإداري | ٢,٤٥ | ٠,٥٧ | عالية |
| ٢ | الرابع | تطوير عملية التدريب | ٢,٤٤ | ٠,٥٩ | عالية |
| ٣ | الأول | تطوير عملية التخطيط | ٢,٤٢ | ٠,٥٥ | عالية |
| ٤ | الثاني | تطوير عملية التنظيم | ٢,٣٨ | ٠,٥٦ | عالية |
| | | المتوسط العام لجميع الأبعاد | ٢,٤٢ | ٠,٥٢ | عالية |

يتضح من الجدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل BPR جاءت بدرجة (عالية) ، حيث بلغ المتوسط العام (٢,٤٢) والانحراف المعياري (٠,٥٢)، وجاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: بعد تطوير عملية الاتصال الإداري في المرتبة الأولى

بمتوسط (٢,٤٥) وبعُد تطوير عملية التدريب في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٤٤) وبعُد تطوير عملية التخطيط في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢,٤٢) وبعُد تطوير عملية التنظيم في المرتبة الرابعة بمتوسط (٢,٣٨)، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المحور الثاني:

• **بعُد تطوير عملية التخطيط :**

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية التخطيط بجامعة تبوك في ضوء مدخل BPR

| م | رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | ١ | تشجيع العاملين على استخدام التقنيات الحديثة. | ٢,٥٨ | ٠,٥٧ | عالية |
| ٢ | ٧ | الاعتماد على التقنية الحديثة عند التخطيط. | ٢,٤٨ | ٠,٦٩ | عالية |
| ٣ | ٤ | الاعتماد على فرق العمل في التخطيط . | ٢,٤٢ | ٠,٦٨ | عالية |
| ٤ | ٦ | توفير قاعدة بيانات إلكترونية حديثة. | ٢,٤٠ | ٠,٧٥ | عالية |
| ٥ | ٨ | التحليل الموضوعي لكل من البيئة الداخلية والخارجية للجامعة. | ٢,٣٩ | ٠,٧٠ | عالية |
| ٦ | ٣ | إجادة صياغة الخطط الاستراتيجية. | ٢,٣٨ | ٠,٧١ | عالية |
| ٧ | ٢ | توسيع مهام العاملين عند التخطيط لأنشطة الجامعة. | ٢,٣٧ | ٠,٦٨ | عالية |
| ٨ | ٥ | استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط مثل (بيرت - دلفاي - الخرائط...) | ٢,٣٠ | ٠,٧٤ | متوسط |
| | | المتوسط العام | ٢,٤٢ | ٠,٥٥ | عالية |

يتضح من الجدول (١٢) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية التخطيط في ضوء مدخل BPR جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط العام (٢,٤٢) والانحراف المعياري (٠,٥٥) كما أن أعلى عبارة رقم (١) وهي "تشجيع العاملين على استخدام التقنيات الحديثة" جاءت بمتوسط (٢,٥٨) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وأقل عبارة رقم (٥) وهي "استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط مثل (بيرت - دلفاي - الخرائط..." جاءت بمتوسط (٢,٣٠) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وبقية العبارات تراوحت بين المتوسطين (٢,٤٨) و(٢,٣٧) وهذه المتوسطات تُشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية التخطيط حيث جاءت بدرجة "عالية / متوسطة" على التوالي.

• **بعُد تطوير عملية التنظيم :**

يتضح من الجدول (١٣) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية التنظيم في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط العام (٢,٣٨)، والانحراف المعياري (٠,٥٦) وأن أعلى عبارة رقم (١) وهي "وضوح إجراءات العمل نحو التغيير" وجاءت بمتوسط (٢,٤٧) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وأقل عبارة رقم (٥) وهي (إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية). جاءت بمتوسط (٢,٣٨) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وبقية العبارات تراوحت بين المتوسطين (٢,٤٢) و(٢,٢٩)، وهذه المتوسطات تُشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية التنظيم حيث جاءت بدرجة "عالية - متوسطة" على التوالي.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية التنظيم بجامعة تبوك في ضوء مدخل BPR

| م | رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|----|-------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | ١ | وضوح إجراءات العمل نحو التغيير. | ٢,٤٧ | ٠,٦٦ | عالية |
| ٢ | ٧ | وضوح الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف المرغوبة. | ٢,٤٢ | ٠,٦٩ | عالية |
| ٣ | ٣ | ارتكاز الهيكل التنظيمي على العمليات الإدارية وليس التقسيمات الإدارية. | ٢,٤١ | ٠,٦٢ | عالية |
| ٤ | ٢ | وجود هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المتغيرات. | ٢,٤١ | ٠,٧٠ | عالية |
| ٥ | ٦ | ربط التنظيم بتحسين معدلات الأداء. | ٢,٤٠ | ٠,٦٨ | عالية |
| ٦ | ٤ | وجود تنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية داخل الجامعة. | ٢,٣٩ | ٠,٦٩ | عالية |
| ٧ | ٩ | التوظيف الجيد للتقنية الإدارية داخل التنظيم. | ٢,٣٨ | ٠,٧١ | عالية |
| ٨ | ١٠ | توفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع الإداري. | ٢,٣٣ | ٠,٧٨ | متوسطة |
| ٩ | ٨ | منح العاملين صلاحيات موسعة لأداء مهامهم بالطريقة التي يرونها | ٢,٢٩ | ٠,٧٨ | متوسطة |
| ١٠ | ٥ | إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية. | ٢,٢٧ | ٠,٧١ | متوسطة |
| | | المتوسط العام | ٢,٣٨ | ٠,٥٦ | عالية |

• بُعد عملية تطوير الاتصال الإداري :

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية الاتصال الإداري بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

| م | رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|----|-------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | ١ | الاعتماد على قواعد بيانات حديثة. | ٢,٥٩ | ٠,٦١ | عالية |
| ٢ | ٨ | توظيف تقنيات الاتصال الإلكتروني. | ٢,٥١ | ٠,٦٨ | عالية |
| ٣ | ٢ | الاستعانة بنظم المعلومات الحديثة لإنجاز الأعمال الإدارية بالجامعة. | ٢,٥٠ | ٠,٦٣ | عالية |
| ٤ | ٧ | توظيف أساليب الاتصال الحديثة الفعالة بين العاملين بالجامعة. | ٢,٤٩ | ٠,٦٦ | عالية |
| ٥ | ٦ | تدريب العاملين بالجامعة على استخدام تقنية الاتصالات. | ٢,٤٨ | ٠,٦٩ | عالية |
| ٦ | ٩ | الاعتماد على معلومات موثوق فيها. | ٢,٤٧ | ٠,٦٧ | عالية |
| ٧ | ١٠ | فتح قنوات الاتصال لتبادل المعلومات بين الجامعة والمجتمع الخارجي. | ٢,٤٣ | ٠,٦٩ | عالية |
| ٨ | ٣ | ربط الجامعة بشبكة مشتركة بين جامعات المملكة لدعم اتخاذ القرارات. | ٢,٣٩ | ٠,٧٣ | عالية |
| ٩ | ٤ | ربط الجامعة بشبكة معرفية مشتركة بين الجامعات العالمية. | ٢,٣٤ | ٠,٧٦ | عالية |
| ١٠ | ٥ | تسود الشفافية الإدارية عمليات الاتصال الإداري. | ٢,٣٣ | ٠,٧٣ | متوسطة |
| | | المتوسط العام | ٢,٤٥ | ٠,٥٧ | عالية |

يتضح من الجدول (١٤) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية الاتصال الإداري في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط العام (٢,٤٥) والانحراف المعياري (٠,٥٧). كما يتضح أن أعلى عبارة رقم (١) وهي "الاعتماد على قواعد بيانات حديثة" وجاءت بمتوسط (٢,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦١) وأقل عبارة رقم (٥) وهي "تسود بمتوسط

الشفافية الإدارية عمليات الاتصال الإداري" جاءت بمتوسط (٢,٣٣) وانحراف معياري (٠,٧٣)، وبقية العبارات تراوحت بين المتوسطين (٢,٥١) و(٢,٣٤) وهذه المتوسطات تُشير إلى التباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية الاتصال الإداري حيث جاءت بدرجة "عالية/متوسطة" على التوالي.

• بعد تطوير عملية التدريب :

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية التدريب بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

| م | رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|----|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | ٩ | الاستفادة من الكفاءات المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تنفيذ البرامج التدريبية. | ٢,٥٠ | ٠,٦٧ | عالية |
| ٢ | ١٠ | التطوير المستمر لأساليب التدريب المستخدمة. | ٢,٤٩ | ٠,٦٨ | عالية |
| ٣ | ٢ | الاستعانة بخبراء ذوي كفاءة في تدريب العاملين. | ٢,٤٩ | ٠,٦٩ | عالية |
| ٤ | ١ | اعتماد التدريب على التغذية الراجعة عن الأداء. | ٢,٤٨ | ٠,٦٣ | عالية |
| ٥ | ٣ | مراجعة محتوى التدريب وتعديله باستمرار بما يتلاءم مع تغير الاحتياجات. | ٢,٤٨ | ٠,٦٧ | عالية |
| ٦ | ٤ | تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية في ضوء تحليل الوظائف. | ٢,٤٣ | ٠,٧٢ | عالية |
| ٧ | ٥ | الإفادة من الاحتياجات التدريبية في تطوير المسار الوظيفي للعاملين. | ٢,٤٢ | ٠,٦٨ | عالية |
| ٨ | ٧ | تمكين العاملين من التعامل مع التقنية لتيسير تنفيذ التدريب عن بعد. | ٢,٤١ | ٠,٧٢ | عالية |
| ٩ | ٨ | ربط الاحتياجات التدريبية بالاستراتيجيات والرؤى والأهداف التنظيمية. | ٢,٤٠ | ٠,٧١ | عالية |
| ١٠ | ٦ | إشراك العاملين باستمرار في عملية تعلمهم. | ٢,٣٥ | ٠,٧٢ | عالية |
| | | المتوسط العام | ٢,٤٤ | ٠,٥٩ | عالية |

يتضح من الجدول (١٥) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية التدريب في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط العام (٢,٤٤)، والانحراف المعياري (٠,٥٩). كما أن أعلى عبارة رقم (٩) وهي "الاستفادة من الكفاءات المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تنفيذ البرامج التدريبية" جاءت بمتوسط (٢,٥٠) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وأقل عبارة رقم (٦) وهي "إشراك العاملين باستمرار في عملية تعلمهم" جاءت بمتوسط (٢,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وبقية العبارات تراوحت بين المتوسطين (٢,٤٩) و(٢,٤٠) وهذه المتوسطات تُشير إلى التوافق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير عملية التدريب حيث جاءت بدرجة (عالية).

• إجابة السؤال الثالث:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث ونصّه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة)؟" تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (Scheffe) كما في الجداول التالية:

جدول (١٦) نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس

| المحاور | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------|-------|-------|-----------------|----------|---------------|
| واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك | ذكر | ١٥٩ | ٢,٠٧ | ٣,٤٧٢ | ٠,٠٠١ |
| | أنثى | ١٦٩ | ١,٩٣ | | |
| آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك | ذكر | ١٥٩ | ٢,٥٠ | ٢,٧٣٧ | ٠,٠٠٧ |
| | أنثى | ١٦٩ | ٢,٣٥ | | |

يتضح من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس في البعد الأول والثاني لصالح "الذكور" حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٠٠١) (٠,٠٠٧) على التوالي وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودالة إحصائية.

جدول (١٧) نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لطبيعة العمل

| المحاور | طبيعة العمل | العدد | المتوسط الحسابي | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------|-------------|-------|-----------------|----------|---------------|
| واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك | إداري | ١٥٥ | ١,٨٩ | ٥,٠٥٦- | ٠,٠٠٠ |
| | أكاديمي | ١٧٣ | ٢,١٠ | | |
| آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك | إداري | ١٥٥ | ٢,٣١ | ٣,٦٩٤- | ٠,٠٠٠ |
| | أكاديمي | ١٧٣ | ٢,٥٢ | | |

يتضح من الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لطبيعة العمل في البعد الأول والثاني لصالح (أكاديمي)؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٠) على التوالي؛ وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودالة إحصائية.

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

| المحاور | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك | أقل من خمس سنوات | ٩١ | ٢,٠٢ | ٠,٣٦ |
| | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | ١٣١ | ١,٩٤ | ٠,٣٧ |
| | عشر سنوات فأكثر | ١٠٦ | ٢,٠٧ | ٠,٣٩ |
| آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك | أقل من خمس سنوات | ٩١ | ٢,٣٢ | ٠,٥٣ |
| | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | ١٣١ | ٢,٤٦ | ٠,٥٠ |
| | عشر سنوات فأكثر | ١٠٦ | ٢,٤٧ | ٠,٥٢ |

يتضح من الجدول (١٨) وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة؛ ولتحديد دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، والجدول (١٩) يوضح نتيجة هذا الاختبار.

يتضح من الجدول (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في البعد الأول؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٣١)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في البعد الثاني؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٧)، ولتحديد اتجاه الفروق، تم استخدام الاختبار البعدي (Scheffe)؛ ويوضح الجدول (٢٠) اتجاه هذه الفروق .

جدول (١٩): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

| المحاور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|----------------|
| واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك | بين المجموعات | ٠,٩٩٤ | ٢ | ٠,٤٩٧ | ٣,٥١٤ | ٠,٠٣١ دالة |
| | داخل المجموعات | ٤٥,٩٦٦ | ٣٢٥ | ٠,١٤١ | | |
| | المجموع | ٤٦,٩٦٠ | ٣٢٧ | | | |
| آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك | بين المجموعات | ١,٤٦٩ | ٢ | ٠,٧٣٤ | ٢,٧١٨ | ٠,٠٠٧ غير دالة |
| | داخل المجموعات | ٨٧,٨٠٢ | ٣٢٥ | ٠,٢٧٠ | | |
| | المجموع | ٨٩,٢٧١ | ٣٢٧ | | | |

جدول (٢٠) نتيجة اختبار (Scheffe) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً لسنوات الخبرة

| المحور | سنوات الخبرة (أ) | سنوات الخبرة (ب) | الفرق بين المتوسطين | الدلالة |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------|
| واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك | أقل من خمس سنوات | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | ٠,٠٧٩ | ٠,٠٣٠ غير دالة |
| | أقل من خمس سنوات | عشر سنوات فأكثر | ٠,٠٤٩ | ٠,٠٠٦ غير دالة |
| | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | عشر سنوات فأكثر * | ٠,١٢٨ | ٠,٠٠٤ دالة |

يتضح من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في البعد الأول "واقع العمليات الإدارية" تبعاً لسنوات الخبرة بين "عشر سنوات فأكثر" و"من خمس إلى أقل من عشر سنوات" لصالح "عشر سنوات فأكثر" حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من "أقل من خمس سنوات" و"من خمس إلى أقل من عشر سنوات" أو بين "أقل من خمس سنوات" و"عشر سنوات فأكثر" حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٣٠)، (٠,٠٦) على التوالي.

• ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

• السؤال الأول:

ما واقع بعض العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب) بجامعة تبوك؟ وللإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد واقع العمليات الإدارية وترتيبها تنازلياً، وأظهرت النتائج كما في الجدول (٦) ما يلي:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب) بجامعة تبوك بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام (٢,٠٠) وقد يعزى ذلك إلى تدني مستوى الخبرة الإدارية

والقيادية في الوقت الذي يجب على الجامعة مواكبة المستجدات من خلال تطوير العمليات الإدارية على نحو يُحقق الأهداف بمستوى عالٍ من الفعالية والكفاءة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الخطيب (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة القاسم (٢٠١٢) التي أكدت على ضرورة إعادة الجامعات لبرامجها وخططها، وجاءت الأبعاد مُرتبة كالتالي: « في المرتبة الأولى بعد واقع عملية التخطيط بجامعة تبوك؛ حيث جاءت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (متوسطة)، بمتوسط (٢٠٥)، وقد يُعزى ذلك إلى حاجة الجامعة إلى كوادري قيادية وإدارية أكثر كفاءة تُساهم في تحقيق وظائف الجامعة والنهوض بها من خلال الاعتماد على التغذية الراجعة في تطوير التخطيط ومراعاة الظروف الواقعية أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية، وبالرجوع إلى الجدول (٧) نجد أن العبارة رقم (٤) والتي نصها "يتم الاستعانة بالعناصر البشرية المؤهلة عند التخطيط" مع دراسة أحلام (٢٠١٢) التي توصلت إلى تبني منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية، وأن العبارة رقم (٣) التي تنص على "يتم الاعتماد على التقنيات الحديثة في التخطيط" تتفق مع دراسة توفيق والنعيمي (٢٠١٣) التي أكدت على توفير الإمكانيات في المختبرات العملية يساهم بشكل كبير في تطوير العملية التعليمية، كما أن العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يتم الاعتماد على التغذية الراجعة في تطوير التخطيط" والعبارة رقم (٧) والتي تنص على "تراعى الظروف الواقعية أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية" قد حصلت على أدنى متوسطين حسابيين في هذا البعد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mlay et al (2013) التي تؤكد على ضرورة وعي المُستخدمين بالخطط لإعادة هندسة العمليات.

« في المرتبة الثانية بعد واقع عملية الاتصال الإداري بجامعة تبوك؛ حيث جاءت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (متوسطة)، بمتوسط (٢٠٤) وقد يُعزى ذلك إلى البيروقراطية التي تحكم بعض الممارسات الإدارية، والمتمثلة في التعقيدات الروتينية التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري مع الاعتماد على وسائل اتصال محدودة، وتختلف مع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أكدت على أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يحدث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية ومنها الاتصال، وبالرجوع إلى الجدول (٩) نجد أن العبارة رقم (٩) والتي تنص على "توجد تعقيدات روتينية تقلل من فاعلية الاتصال الإداري" تتفق مع دراسة أبو عمشة (٢٠١١) التي أكدت على أن تطبيق الهندرة يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل، وأن العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يوجد نظام للاتصالات الإدارية بالجامعة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي في هذا البعد ويُعزى ذلك إلى طبيعة العمل

الإداري الذي تحكمه الأنظمة والقوانين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ahmad (2007) التي تؤكد على أهمية التخفيف من الاعتماد الكلي على المدراء وتفويض السلطات للعاملين مع ضرورة إلغاء العمليات القديمة التي ثبتت انخفاض كفاءتها، كما تتفق مع نتيجة دراسة Francis (2007) & Zairi التي تؤكد على أن القيادة الفاعلة للتغيير من عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أن العبارة رقم (٦) التي نصها "يتحقق ارتباط الجامعة مع المجتمع المحلي" تختلف مع ما جاءت به دراسة بوحنيه (٢٠٠٧) من أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يزيد من قدرتها على مواجهة التحديات البيئية المفروضة عليها.

◀ في المرتبة الثالثة بعد واقع عملية التنظيم بجامعة تبوك؛ حيث جاءت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (متوسطة) بمتوسط (١,٩٨)، وقد يُعزى ذلك إلى ارتباط العمليات الإدارية ببعضها البعض فواقع عملية التنظيم يرتبط بواقع التخطيط في الجامعة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة يوسف (٢٠١٥) التي أكدت على الأخذ بالتصور المقترح ومنه "إعادة التصميم" التي تُعنى بالتنظيم، وتختلف مع دراسة أبو عمشة (٢٠١١) التي أكدت على أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل، وأن العبارة رقم (٦) والتي نصها "يتم التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية بالجامعة" تتفق مع دراسة البربري (٢٠١١) التي توصلت إلى تقارب ثقافة رؤساء الوحدات الإدارية مما يسهل عملية التنسيق، وبالرجوع إلى الجدول (٨) نجد أن العبارة رقم (١) والتي تنص على "يتعد الهيكل التنظيمي بوجود مستويات إدارية عديدة" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا البعد، وقد يُعزى ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة من واقع عملهم الميداني بمحدودية إنجاز المهام الإدارية مع أخذ وقت وجهد لإنهائها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أمين (٢٠٠٧) التي تؤكد بأن تجمد الهياكل التنظيمية مع وجود تضخم في الهياكل الوظيفية يُقلل من فعاليته وقدرته على المنافسة والصمود في عصر العولمة، وأن العبارة رقم (٢) التي نصها "تبتعد الإدارة عن الأساليب البيروقراطية" تختلف مع دراسة Ahmad (2007) التي أصبحت الإدارة عندها أقل بيروقراطية، ودراسة Francis & Zairi (2006) التي أكدت على أن من عوامل نجاح إعادة الهندسة الحد من البيروقراطية والعمل على زيادة المشاركة، وأن العبارة رقم (٨) التي نصها "يتم اختيار العاملين المناسبين للقيام بمهام محددة" تتفق مع دراسة Mlay et al (2013) التي أكدت على أهمية إشراك الموظفين أثناء التنظيم.

◀ في المرتبة الرابعة بعد واقع عملية التدريب بجامعة تبوك؛ حيث جاءت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (متوسطة) بمتوسط (١,٩٤) وقد يُعزى ذلك إلى توجّه الجامعة لإكساب منسوبيها مزيد من المهارات والخبرات

لتحقيق الأهداف بفعالية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية عند تصميم برامج التنمية المهنية، والتركيز على البرامج التي تهدف إلى معالجة المشكلات الحقيقية في بيئة العمل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أحلام (٢٠١٢) التي أكدت على ضرورة إعادة الجامعات لكافة مكوناتها ومنها البرامج التدريبية، ومع دراسة عبابنه (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن التدريب في ظل منهجية إعادة الهندسة يحتاج إلى تدريب مناسب للعاملين على أدوارهم المنتظرة، وتتفق مع دراسة أمين (٢٠٠٧) التي أشارت إلى نمطية البرامج المقدمة في معظم الكليات المصرية، كما تختلف مع دراسة (Mlay et al (2013) التي بينت أهمية تدريب الموظفين عند الرغبة في تطبيق إعادة الهندسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ahmad (2007 التي أوضحت أن من معوقات إعادة الهندسة نقص تدريب الموارد البشرية، وتختلف مع دراسة الشمري (٢٠١٣) التي توصلت إلى أهمية تدريب قيادات الجامعة باستمرار حول إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبالرجوع إلى الجدول (١٠) نجد أن العبارة رقم (٦) والتي تنص على " تراعى التغذية الراجعة عند تقويم برامج التدريب" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى ضعف عملية التخطيط، وهذا ما تم الإشارة إليه في تفسير (بعد واقع عملية التخطيط بجامعة تبوك) حيث لا تعتمد الجامعة على التغذية الراجعة لتطوير عملية التخطيط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Habib and Wazir (2012 التي تؤكد على وجود علاقة قوية بين التدريب والتنفيذ الناجح لإعادة هندسة الأعمال.

• السؤال الثاني:

ما آليات تطوير بعض العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب) بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ وللإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد واقع العمليات الإدارية وترتيبها تنازلياً، وأظهرت النتائج كما في الجدول (١١) ما يلي:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة الهندسة - التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب (عالية)، حيث بلغ المتوسط العام (٢.٤٢)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لحاجة جامعة تبوك إلى التغيير التنظيمي من خلال تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لتحقيق الجودة والميزة التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يوسف (٢٠١٥) التي أكدت على ضرورة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للتغيير التنظيمي، كما تتفق مع دراسة بوحنية (٢٠٠٧) التي أكدت على أن الأخذ بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

يجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، وتتفق مع دراسة البلوشي (٢٠١٠) التي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق متطلبات إعادة العمليات الإدارية كانت (عالية)، ودراسة توفيق والنعيمي (٢٠١٣) التي أكدت على أن التطوير يكون على مستوى النظام وليس الفرد، ومع دراسة (Abdous and Wuhe) (2008) التي أظهرت توافر اتجاهات إيجابية نحو النظام الذي لا يخلو من العيوب والمشكلات عند تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وجاءت الأبعاد مرتبة كالتالي:

◀ في المرتبة الأولى بعد تطوير عملية الاتصال الإداري بجامعة تبوك؛ حيث جاءت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (عالية)، بمتوسط (٢،٤٥)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى حاجة الجامعة إلى الاعتماد على قواعد بيانات حديثة، وتوظيف تقنيات الاتصال الإلكتروني، والاستعانة بنظم المعلومات الحديثة لإنجاز الأعمال الإدارية بالجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Christophe & Alain) (2007) التي أكدت على أهمية دعم وتوفير الاتصال بين المسؤولين والعملاء، وبالرجوع إلى الجدول (١٤) نجد أن العبارات رقم (٩،٨،٧) تتفق مع دراسة أمين (٢٠٠٧) التي أوضحت أن اقتصار إعداد أعضاء هيئة التدريس على الجامعات التي حصلوا منها على شهاداتهم الأولى يحجبهم عن الاتصال بمدارس علمية وفكرية متنوعة، وأن العبارة رقم (١٠) التي تنص على "تسود الشفافية الإدارية عمليات الاتصال الإداري" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى ملامسة أفراد عينة الدراسة لتوجه جامعة تبوك لتحقيق أحد أهدافها المتمثل في تطوير بيئة عمل إدارية تدعم الشفافية، وتتفق مع دراسة (Francis & Zairi) (2007)، ودراسة (Ahmad) (2007) التي أكدت على أن من عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية وجود نظم لتقنية المعلومات.

◀ في المرتبة الثانية بعد تطوير عملية التدريب بجامعة تبوك؛ حيث جاءت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (عالية)، بمتوسط (٢،٤٤)، وقد يعزى ذلك إلى حاجة أفراد عينة الدراسة إلى مزيد من الخبرات من خلال الاستفادة من الكفاءات المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تنفيذ البرامج التدريبية، والتطوير المستمر لأساليب التدريب المستخدمة، والاستعانة بخبراء ذوي كفاءة في تدريب العاملين، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٣) التي أكدت على أهمية تطوير قيادات الجامعة باستمرار حول مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودراسة الدجني (٢٠١٣) التي أكدت على أن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي، كما تتفق مع دراسة أحلام (٢٠١٢) التي أكدت على ضرورة تبني منهج إعادة هندسة العمليات في إدارة الموارد البشرية، كما تتفق مع دراسة عبابنة (٢٠١٠)، ودراسة

Mlay et al (2013) التي أكدتا على أن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب التدريب المناسب للعاملين، وتتفق مع دراسة (2005) Raubenheimer التي أكدت على أن الخبرات العملية للمشاركين في إعادة هندسة العمليات الإدارية من العوامل المهمة في تحقيق القيادة الإبداعية، ودراسة (2007) Ahmad التي ركزت على تنمية الموارد البشرية كعامل مقاوم للتغيير، وتتفق العبارة رقم (١) التي نصها "الاستفادة من الكفاءات المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تنفيذ البرامج التدريبية مع دراسة عون (٢٠١١) التي بينت أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يرفع من كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأن العبارة رقم (٨) التي نصها "تمكين العاملين من التعامل مع التقنية لتيسير تنفيذ التدريب عن بعد" مع ما جاء في دراسة (2008) Abdous and Wuhe من رضا على التعليم العالي في ضوء تكلفة أقل في نفس الوقت، ودراسة خليل (٢٠٠٨) التي بينت إمكانية خفض حقيقي وجوهري في مجال التكلفة في حال تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودراسة (2012) Habib and Wazir التي توصلت لوجود علاقة قوية بين التعليم والتدريب عند إعادة هندسة العمليات الإدارية.

◀ في المرتبة الثالثة بعد تطوير عملية التخطيط بجامعة تبوك؛ حيث جاءت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (عالية) بمتوسط (٢.٤٢) وقد يُعزى ذلك إلى قناعة أفراد عينة الدراسة بأهمية تطوير عملية التخطيط والتخلص من قيود البيروقراطية عن طريق تشجيع العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، مع الاعتماد على التقنية الحديثة عند التخطيط، والاعتماد على فرق العمل في التخطيط وتوسيع مهام العاملين عند التخطيط لأنشطة الجامعة، وتتفق نتيجة البعد مع دراسة يوسف (٢٠١٥) التي دعمت الأخذ بالتصور المقترح لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في خطواته الخمس كوسيلة للتخطيط، ودراسة القاسم (٢٠١٢) التي دعت الجامعات لضرورة إعادة النظر في خططها وبالرجوع إلى الجدول (١٢) نجد أن العبارة رقم (٦) التي نصها "إجادة صياغة الخطط الإستراتيجية" تتفق مع دراسة أحلام (٢٠١٢) التي توصلت إلى تطبيق منهجية الهندرة تعطي نتائج جوهرية على المستوى الاستراتيجي" (٨) التي تنص على "استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط مثل (بيرت - دلفاي - الخرائط...)" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا البعد، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأن التخطيط في جامعة تبوك يحتاج إلى مجموعة الآليات التي من شأنها تطوير عملية التخطيط والتي يمكن معها تهيئة البيئة المناسبة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط مثل (بيرت - دلفاي - الخرائط...)"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (2007) Francis & Zairi التي أكدت على أن العمل الجماعي من عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودراسة (2007) Ahmad

التي أكدت على أهمية تفويض السلطة للعاملين بدلا من الاعتماد الكلي على المديرين كأحد عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تتفق مع دراسة (Mlay et al (2013) التي أكدت على أن وعي المستخدمين بالخطط وإشراك العاملين من أهم العوامل المؤثرة في إعادة هندسة العمليات.

◀ في المرتبة الرابعة بعد تطوير عملية التنظيم بجامعة تبوك؛ حيث جاءت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (عالية) بمتوسط (٢,٣٨) وقد يعزى ذلك إلى ضرورة تطوير عملية التنظيم بجامعة تبوك من خلال وضوح إجراءات العمل نحو التغيير، ووضوح الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (٢٠١٣) التي أكدت على إحداث الهندرة لتعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية تنسجم مع تحسين الخدمة، ودراسة القاسم (٢٠١٢) التي شددت على إعادة الجامعات النظر في كل مفاصلها التنظيمية، ودراسة أحلام (٢٠١٢) التي وضحت أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يجعل المنظمة خالقة للقيمة، وهذا لن يتأتى ما لم يكن هناك تنظيم فاعل، ودراسة (Christophe & Alain (2006) التي شددت على إعادة تصميم نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبالرجوع إلى الجدول (١٣) نجد أن العبارة رقم (٤) التي نصها "وجود هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المتغيرات" تتفق مع نتيجة أمين (٢٠٠٧) التي أكدت على أن تضخم الهياكل الوظيفية يؤدي إلى ضعف قدرات العاملين، وأن العبارة رقم (٥) التي تنص على "إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية" والعبارة رقم (٨) والتي تنص على "منح العاملين صلاحيات موسعة لأداء مهامهم بالطريقة التي يرونها" والعبارة رقم (١٠) والتي تنص على "توفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع الإداري" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا البعد، وقد يعزى إلى رؤية أفراد عينة الدراسة بأن هذه الآليات لاحقة لما يجب أن يتم اعتماده من آليات لتطوير عملية التنظيم حاليا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة توفيق والنعيمة (٢٠١٣) التي أكدت على أن التطوير في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يكون على مستوى النظام ككل، كما تتفق مع دراسة أبو عمشة (٢٠١١) التي أكدت على أن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل. وتختلف مع دراسة عون (٢٠١١) التي توصلت إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة.

• السؤال الثالث :

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة)؟ تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) واختبار (Scheffe) وأظهرت النتائج ما يلي:

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس في المحور الأول والثاني لصالح (الذكور)؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٠٠١)، (٠,٠٠٧) على التوالي؛ وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودالة إحصائية، وقد يُعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من الذكور أكثر معرفة بواقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك بحكم أن هذه العمليات تكون مشاهدة في شطر الطلاب؛ مما يتيح لهم الفرصة لتقييم هذا الواقع بدقة، والتأكيد على أهمية تطويره في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عمشة (٢٠١١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، وتتفق مع دراسة البلوشي (٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لطبيعة العمل في المحور الأول والثاني لصالح (أكاديمي)؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٠) على التوالي؛ وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودالة إحصائية، وقد يُعزى ذلك إلى أن الأكاديميين أكثر قدرة على رصد واقع العمليات الإدارية من الإداريين الذي يعبر هذا الواقع عن ممارساتهم، وبالتالي يتطلع الأكاديميون إلى تطوير واقع العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني عيسى (٢٠٠٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل.

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في المحور الأول وواقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك تبعاً لسنوات الخبرة بين عشر سنوات فأكثر ومن خمس إلى أقل من عشر سنوات لصالح عشر سنوات فأكثر حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٤) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من أقل من خمس سنوات ومن خمس إلى أقل من عشر سنوات أو بين أقل من خمس سنوات وعشر سنوات فأكثر؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٣٠)، (٠,٠٦) على التوالي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني عيسى التي أظهرت وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لسنوات الخبرة.

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثاني (آليات تطوير بعض العمليات الإدارية بجامعة تبوك) تبعاً لسنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٧)، وقد يُعزى ذلك إلى قناعة أفراد عينة الدراسة بضرورة تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ مما أدى إلى توافق استجابات أفراد عينة الدراسة مع اختلاف عدد سنوات خبرتهم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (٢٠١٣) ودراسة بني عيسى (٢٠٠٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة).

• ملخص النتائج والتوصيات :

• أولاً : نتائج الدراسة :

◀ جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - الاتصال - التدريب) بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام (٢,٠٠) والانحراف المعياري (٠,٣٧)، وجاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: بُعد واقع عملية التخطيط في المرتبة الأولى بمتوسط (٢,٠٥)، وبُعد واقع عملية الاتصال الإداري في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٠٤)، وبُعد واقع عملية التنظيم في المرتبة الثالثة بمتوسط (١,٩٨)، وبُعد واقع عملية التدريب في المرتبة الرابعة بمتوسط (١,٩٤).

◀ جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير بعض العمليات الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط العام (٢,٤٢)، والانحراف المعياري (٠,٥٢)، وجاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: بُعد تطوير عملية الاتصال الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط (٢,٤٥) وبُعد تطوير عملية التدريب في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٤٤) وبُعد تطوير عملية التخطيط في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢,٤٢) وبُعد تطوير عملية التنظيم في المرتبة الرابعة بمتوسط (٢,٣٨).

◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً : للجنس في المحور الأول والثاني لصالح الذكور، ولطبيعة العمل في المحور الأول والثاني لصالح (أكاديمي)، ولسنوات الخبرة في المحور الأول (واقع العمليات الإدارية بجامعة تبوك) بين عشر سنوات فأكثر ومن خمس إلى أقل من عشر سنوات لصالح (عشر سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من أقل من خمس سنوات ومن خمس إلى أقل من عشر سنوات أو بين أقل من خمس سنوات وعشر سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة في المحور الثاني تبعاً لسنوات الخبرة.

• ثانياً : التوصيات :

تفعيل آليات تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال:

◀ الاهتمام بتطوير عملية الاتصال الإداري، ويتمثل ذلك في:

✓ الاعتماد على قواعد بيانات حديثة.

✓ توظيف تقنيات الاتصال الإلكتروني.

◀ الاهتمام بتطوير عملية التدريب، ويتمثل ذلك في:

✓ الاستفادة من الكفاءات المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ

البرامج التدريبية.

✓ التطوير المستمر لأساليب التدريب المستخدمة.

• المراجع:

- أبو عمشة، أحمد عبدالمجيد (٢٠١١). أثر تطبيق هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة فلسطين. غزة.
- أبو عوض، رانيا جاس (٢٠١٥). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. فلسطين. غزة.
- أحلام، خان (٢٠١٢). إعادة هندسة العمليات كمُدخل لتميُّز الموارد البشرية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. ١٢ع١٠م. ص ص ١٥٣ - ١٧٩
- إسماعيل، قاسم (٢٠٠٩). تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية -دراسة حالة - رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين. غزة.
- إسماعيل، ممدوح مصطفى (٢٠١٣). الهندرة: رؤية تأصيلية تشغيلية. اتحاد جمعية التنمية الإدارية. ٤+٣ع. ص ص ٤٦ - ٥٢.
- الألفي، هاني زقزوق (٢٠١٢). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية في ضوء خبرة بعض الجامعات الأمريكية. مستقبل التربية العربية. ١٩ ع. ٨٠. ص ص ٩ - ٦٤.
- أمين، هالة أمين مغاوري، (٢٠٠٧)، "نموذج مقترح لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد في كليات التربية باستخدام مدخل إعادة الهندسة (دراسة حالة)، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس.
- بدران، شبل (٢٠٠٥). ديمقراطية التعليم العربي واستبداده. مجلة الثقافة التربوية. ١٣ع. ص ص ١١٤ - ١٣٣.
- بو علاق، مبارك (٢٠١٢). دور هيئة التدريس في تصور نمط إدارة الجامعة. مجلة الباحث. ١١ع. ص ص ٢٠٥ - ٢١٣.
- البلوشي، شريفة خميس (٢٠١٠). إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. كلية التربية.
- بني عيسى، هيثم (٢٠٠٩). مدى تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن. إربد.
- بو حنيه، قوي (٢٠٠٧). إعادة هندسة الأداء الجامعي - مقارنة معاصرة - مجلة الباحث. ٥ع. ص ص ١٠٤ - ١١٤.
- توفيق، حسان، والنعمي، انتصار (٢٠١٣). إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي. مجلة جامعة بابل. ٢١ع. ص ص ٩١٤ - ٩٢٤
- هامر، مايكل وشامبي، جمس (١٩٥٥). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة - ترجمة شمس الدين عثمان. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع " .
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧). ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- الحمادي، علي(٢٠١٢). الطريق إلى لا "١٥ طريقة للتغيير" إصدارات مركز التفكير الإبداعي١٧. الرياض : دار ابن حزم
- حنون، نادية مراد (٢٠١٠). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس.
- الخطيب، نور سعد(٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية .
- خليل،عطاالله(٢٠٠٨). دور هندسة العمليات في خفض قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير. المؤتمر الدولي العلمي الثامن -إدارة التغيير ومجتمع المعرفة. جامعة الزيتونة. الأردن
- الدجني ، إياد علي (٢٠١٣). أنموذج مقترح إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وحوسبتها - دراسة حالة على الجامعة الإسلامية.مجلة جامعة دمشق . ١٢م. ١٤. ص ص ٣١٧- ٣٥٥
- دمنهوري ، أمل محمد (٢٠١٣) . العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة تطبيقية على الخطوط العربية السعودية -مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. ١٣م. ع ٣١. ج (٢) تشرين الأول .
- الرب،سيد محمد(٢٠٠٩). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية . القاهرة : دار الكتب المصرية
- رضا، هاشم حمدي (٢٠١١). إدارة الإنتاج والعمليات.عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
- الشمري ، عبد الله (٢٠١٣) تطوير العمليات الإدارية بجامعة الكويت في ضوء مدخل إعادة الهندسة - تصور مقترح - التربية . جامعة الأزهر. ١٣م. ع ١٥٦ .
- صلاح الدين، صفاء(٢٠١٣)، إعادة الهندرة كاحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة.مجلة النهضة١٤م.ع.ص ص ١٤٣- ١٧٠
- الصوص،سمير(٢٠١١). إعادة هندسة العمليات .متوافر على الموقع الإلكتروني : <http://www.alzoo.com/articles/view.php?id=.1214>
- عبابنه،صالح أحمد(٢٠١٣) .أبدال حديثة في إدارة التعليم العالي - إعادة الهندسة وسيجما سته -المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل.جامعة٧ أكتوبر. مصر.الجزائر
- العتيبي ، فهد مطلق (٢٠١٦) . خمسة تحديات تواجه الجامعات في القرن الحادي والعشرين . رسالة الجامعة ، جامعة الملك سعود .
- عدنان بدران وآخرون، التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة. الإمارات :مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية 2000 ، ص ١٤٠
- الغالبي ، طاهر محسن (٢٠١٠) . التطوير التنظيمي - مدخل متكامل - . الأردن : دار وائل للنشر
- عون، وفاء(٢٠١١). أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود. مؤتمر تعليم المرأة. جامعة الإمام محمد بن سعود.الرياض.

- الفاضل، محمد محمود (٢٠١١). تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .
- الضوان، نجوى بنت مفوز (٢٠١٥). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية " تصور مقترح" . رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية
- القرشي، مسعود خضر(٢٠١١). متطلبات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة عالم التربية. ٣٦م. ع ١٢ ص ١٥ - ٨٠.
- القاسم، صالح محمود(٢٠١٢). دور إعادة هندسة الجامعات في تنمية مجتمع المعرفة. من بحوث المؤتمر الثالث والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية) . ج ٢ . قطر. ص ص - 1230 1256
- قاسم، إسماعيل عبد الله محمد(٢٠٠٩). تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): دراسة حالة. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الكردي، أحمد(٢٠١٠)إعادة هندسة الأعمال الإدارية -وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات. بحث منشور في <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics>
- المجتهد ، ماهر (٢٠٠٣) . التقانات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداري . اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة المالية والعامية .
- محجوب ، فيصل بسمان (٢٠٠٣) . إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية - دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة - القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- محمود، محمد والبحيري، السيد (٢٠٠٩) . اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.
- يماني ، أحمد (٢٠١٦). أبرز التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي هي توافق التخصصات والتأهيل وبناء القدرات المعرفية والمهارية مع متطلبات واقع العمل . مجلة التنمية الإدارية م. ١٣٢. ع. ١٠٢ .
- يوسف، داليا(٢٠١٥). تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول . مجلة البحث في التربية وعلم النفس. جامعة المنيا . م ٢٧ ع ٢ .
- Adeyemi, S. , and Aremu, M A,(2008) “Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organizational Performance”, European Journal of Social Sciences. Vol. 7. No. 1, pp. 115- 125.
- Raubenheimer, J. (2005). Leadership roles in academic information service enterprises: The attitudes of library staff towards a reengineered leadership driven enterprise. University of South Africa. South Africa. MAI 46/01.
- Marrazzo, J. (2000). Reengineering higher education: A method to enact change, JM Associate, p.4.

- Ahmad,H.,Francis,A.,&Zairi,M.(2007). Business process reengineering: critical success factors in higher education. Business Process Management Journal.Vol. 13. No. 3, pp. 451-469
- Habib, M. and Wazir, M. (2012). Role of Education and Training in the Successful Implementation of Business Process Reengineering: A -case of Public Sector of Khyber PakhtunKhwa (KPK). World Journal of Social Sciences, Vol. 2, No. 2, PP 172 – 185.
- Abdous. M ,Wu.,HeA.(2008). frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university, USA international review of research in open and distance learning, 9.3 , pp 1492 -3831
- Francis, A. & Zairi, M. (2007). Business process reengineering: Critical factor in higher education. Management Journal of Bradford.Vol. 13. No. 3, pp. 451-455.
- Pereira, Z.L. & Aspinmall, E. (1997). Total quality management versus business process reenigneering, Total Quality Management Journal, Vol. 8(1), pp.33-40.
- Mlay, S. Zlotnikova, I.& Watundu, S.(2013). "A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda". The African Journal of Information Systems, Vol. 5, Iss. 1, Article 1,PP 1-26.
- Christophe,Choquet & Alain, (2006) Corbire:Reengineering Framework for System in Education'Educational Technolngy and Society, vol.4. pp 228 - 241

