



The Impact of Business Process Reengineering (BPR) on Job Performance: A Case Study of Hail University

Dr. Atheer Farooq Saad *

Dr.atheer.f@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to examine the impact of business process reengineering (BPR) on job performance and to propose strategies for implementing BPR in administrative processes at the University of Hail. The descriptive-analytical approach was adopted. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 350 employees and faculty members from all colleges of the University of Hail, including deans, vice deans, faculty members, administrative managers, and administrative staff. The results revealed that the proposed strategies for reengineering administrative processes, based on the five dimensions (planning, organizing, directing, staffing, and controlling), contribute to improving job performance at the university. The dimensions arithmetic means ranged between (4.47–4.61), indicating strong agreement. The fifth dimension "controlling" ranked first with an arithmetic mean of (4.61), indicating strong agreement and a standard deviation of (0.75). In contrast, dimension (3) "directing" ranked last with an arithmetic mean of (4.47), indicating strong agreement and a standard deviation of (0.83). There was a significant relationship between reengineering administrative processes according to the five dimensions (planning, organizing, directing, staffing, and controlling) and the improvement of job performance at a significance level of (0.05).

Keywords: Business Process Reengineering, Job Performance, Effective Planning, Efficient Organization, Administrative Control.

* Assistant Professor of Educational Administration and Planning, Department of Education, College of Education, University of Hail, Saudi Arabia.

Cite this article as: Saad, A. F. (2025). The Impact of Business Process Reengineering (BPR) on Job Performance: A Case Study of Hail University, *Journal of Arts*, 13(1), 271 -306.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي: حالة دراسية جامعة حائل

د. أثير فاروق سعد*

Dr.atheer.f@hotmail.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، ووضع إستراتيجيات لتطبيق الهندرة في العمليات الإدارية في جامعة حائل، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات وفق استبانة طبقت على عينة بلغت (350) موظفًا وعضو هيئة تدريس من جميع كليات جامعة حائل تتضمن كلاً من (عميد الكلية - وكيل الكلية - عضو هيئة تدريس - مدير إداري - إداري)، وأشارت النتائج إلى أن الإستراتيجيات المقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً للأبعاد الخمسة في جامعة حائل تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (4,47-4,61)، وهي تدل على موافق بشدة، أما ما يتعلق بالأبعاد فقد جاء البعد رقم (5) (الرقابة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,61)، وهي تدل على موافق بشدة، وانحراف معياري (0,75). أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاء البعد رقم (3) (التوجيه) بمتوسط حسابي (4,47) وهي تدل على موافق بشدة، وانحراف معياري (0,83)، وبينت النتائج وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً للأبعاد الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، الرقابة) في الجامعة، وتحسن الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0,05).

الكلمات المفتاحية: هندسة العمليات الإدارية، الأداء الوظيفي، التخطيط الجيد، التنظيم الفعال، الرقابة الإدارية.

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد - قسم التربية - كلية التربية - جامعة حائل - المملكة العربية السعودية.

للاقتباس: سعد، أ. ف. (2025). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي: حالة دراسية جامعة حائل، مجلة الآداب، 13 (1)، 271-306.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

يشهد العالم المعاصر تطورات عديدة في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، المعرفية، التكنولوجية، وقد أدت هذه التطورات إلى تغيير كبير أحدث العديد من الإيجابيات من جهة والصعوبات من جهة أخرى، الأمر الذي يتطلب التوافق والتكيف مع هذه التغيرات التي تحدث؛ حيث تواجه المنظمات بشكل عام ومنظمات التعليم العالي والجامعات بشكل خاص تحديات عديدة لمواجهة هذه التغيرات، مما دعاها إلى إعادة النظر في الممارسات الإدارية للقيام بتحولات جذرية، تعزز التنمية والابتكار وتحقق الأهداف بفعالية.

ويرى (حميد والهمداني، 2020، ص 2)، أن الجامعات بحاجة ضرورية إلى وجود قيادات أكاديمية تتميز باتجاهات فكرية جديدة ومهارات إدارية تمكنهم من تحقيق إنجازات مبتكرة، ومن الممكن تحقيق ذلك من خلال اهتمام القيادات بتطبيق أساليب إدارية إبداعية.

وتمتاز الهندرة بأسلوب إداري يعتمد إجراء التغييرات الجذرية وإعادة منهجية كلية للهيكل التنظيمية والعمليات الإدارية والتقنيات والمحتوى الوظيفي، مما يؤمن مواكبة مستمرة لمنظمات الأعمال للتغيرات الحاصلة في متطلبات البيئة الخارجية ويحقق مستويات جودة عالية (خالد، وحديدان، 2021).

وتعد مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى اعتماد مبدأ التغيير الجذري المتمثل بالهندرة، حيث تعتبر من المبادئ الرئيسية التي تسهم في تطوير القدرات والمهارات في الجامعة التي يصعب على الطرق التقليدية تنميتها بل يجب إعادة النظر والتفكير في العمليات الإدارية بما يتناسب مع المتطلبات اللازمة لإحداث تحسن مستمر لجودة العمليات الإدارية، وذلك من خلال التركيز على توفير خدمات ذات جودة عالية لمؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار تخفيض المدة والتكاليف اللازمة لإنجاز الأعمال إضافة إلى تجنب وتجاوز الصعوبات المتعلقة بالتكرار والتداخل وضعف تكامل المعلومات، وكل ذلك ممكن تحقيقه من خلال اتباع أسلوب الهندرة (بوزغاية، وفريال، 2020).

وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية إستراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية كإستراتيجيات حديثة تعتمد المؤسسات في العصر الحالي والتي تتماشى مع التغيرات الثقافية والتكنولوجية ومتطلبات العصر وخاصة المؤسسات الجامعية حيث أكد صلاح الدين (2020) أهمية إحداث تغييرات ضرورية تتماشى مع الواقع الجديد في عملية إدارة المؤسسات وقد رأى أن اعتماد مبادئ وأبعاد إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات الحديثة في تطوير المؤسسات.

كما رأى إسماعيل وآمال (2019) أن أسلوب إعادة الهندسة الإدارية من أهم الطرق الحديثة التي تهدف إلى التطوير والتغيير الجذري لإستراتيجيات العمليات الإدارية والأنظمة الإدارية بهدف تعزيز الأداء وتحسين إنتاجية المنظمة على كافة المستويات الإدارية؛ نظراً للتطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم في كافة المؤسسات الحكومية ومجالات الأعمال.

وقد بين عياش وبن يوسف (2021) أهمية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي من خلال إحداث تغييرات جذرية في العمل بما يساهم في تحسين الجودة للتعليم الجامعي، كما تعد الهندرة أحد أكثر الأساليب الإدارية الجديدة المأخوذ بها في مجال الابتكار والتكيف مع التغيرات التي اعتمدها معظم المؤسسات لتطوير أدائها، كما تعد من الضروريات الملحة لتحقيق التقدم والازدهار لأي مؤسسة في الوقت الحالي، وبشكل خاص المؤسسات الجامعية، وقد أثبت (Hasouneh وآخرون، 2024) الدور الفاعل للهندرة من خلال وجود علاقة إيجابية بين الهندرة وإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة.

وفي هذا الصدد شهدت الجامعات بالملكة العربية السعودية ومن ضمنها جامعة حائل مؤخرًا تطورًا ملحوظًا من خلال المحتوى الأكاديمي الذي تقدمه أو من خلال الأعضاء المنتسبين للجامعة، سواء من الكادر الأكاديمي أو الكادر الإداري وطلاب الجامعة، لذلك كان من الضروري اعتماد أساليب إدارية حديثة لزيادة الدقة والسرعة والكفاءة في إتمام العمليات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي فيها.

2. مشكلة الدراسة

تعتبر المؤسسات التعليمية وبخاصة جامعات التعليم العالي من أهم الجامعات التي تحتاج إلى تنظيم وتطوير الهياكل التنظيمية والإدارية فيها، حيث إن التحسين في الجامعات أصبح أمراً ضرورياً في الوقت الراهن، وذلك لما له من دور في ازدهار المجتمعات بغية تجاوز المعوقات والمشكلات التي تواجهها من جهة، وزيادة القدرة التنافسية للبقاء لتحقيق أهداف المجتمع وتعزيز ثقافته من جهة أخرى (أرفيس، 2018، Rababah & Abdelrahman, 2024).

وبالرغم من الجهود المبذولة ما زالت الجامعات وبالأخص الجامعات السعودية تعاني من بعض الإشكاليات والمعوقات التي تؤكدتها بعض الدراسات، حيث يشير العنزي والدويش (2015) إلى حاجة الجامعات السعودية إلى تحقيق السمعة الدولية، واستقطاب العقول العلمية المميزة، وتوضيح الإجراءات التنظيمية لذلك، وبضيف الخازم (2018) أن برامج التعاون الدولي في الجامعات السعودية لا تتسم بالاستدامة، وهي محصورة في مجالات محددة، مع ضعف البيئة التنظيمية، وضعف الحافز، والتركيز على مواضيع مؤقتة، كما يوضح القحطاني (2017) أن الجامعات السعودية تحتاج إلى سياسة واضحة المعالم والتخطيط الإستراتيجي لتنظيم العمليات.

ومما سبق وتوافقاً مع ما تنص عليه رؤية 2030 من تطوير نظام التعليم العالي وتحسين أداء الجامعات لتلبية احتياجات المستقبل وتحقيق التميز العالمي حتى تواكب كل ما يستجد على الساحة العالمية من إنتاج ونشر ومعرفة، تأتي أهمية الهندرة في تحسين أداء المؤسسات، حيث أشار الهاجري (2017) إلى أنه من خلال التجارب الناجحة للمنظمات حول العالم لهذا الأسلوب اتضح أنه لا يستهدف المنظمات في قطاعات أو بنشاطات معينة فقط، بل يمكن تطبيقه بجميع القطاعات، ومنها قطاع التعليم إذ يعد هذا القطاع من الأعمدة الأساسية الداعمة للتنمية على مستوى العالم. وبناء على ما سبق، والإشكاليات التي تعاني منها الجامعات السعودية، كما أظهرتها العديد من الدراسات، تتحدد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل؟

3- أسئلة الدراسة

ويتفرع السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالبعد التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل؟
- ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالبعد التخطيطي على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل؟
- ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالبعد الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل؟
- ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالبعد الرقابي على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل؟
- ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالبعد التوجيهي على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل؟

4. أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال جانبين هما:

الأهمية النظرية:

- 1- يتوقع أن تثرى الدراسة المكتبة العربية، والمكتبة المحلية بتقديم الحلول لتحسين العمليات الإدارية من خلال إيضاح أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية.
- 2- استجابة لتوجهات مجلس شؤون الجامعات السعودية، من خلال الإصلاحات التي تهدف إلى رفع كفاءة الجامعات السعودية التي تتوافق مع ما طرحة نظام الجامعات (1442).



الأهمية التطبيقية:

- 1- تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل من خلال تطبيق إستراتيجيات حديثة وهي إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة حائل من خلال إعادة تنظيم ممنهجة للهياكل الإدارية.
- 2- التعرف على أهم الوسائل الفعالة لإنجاز الأعمال الإدارية الجامعية بأسرع وقت ممكن وبجودة عالية من خلال تقديم هذه دليلاً توجيهياً للجامعة.
5. أهداف الدراسة

تبنى هذه الدراسة التحقيق في أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في جامعة حائل من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالبعد التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل.
- التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالبعد التخطيطي على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل.
- التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالبعد الرقابي على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل.
- التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالبعد التوجيهي على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل.
- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة حائل مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

6. فرضيات البحث

- يوجد تأثير لأبعاد الهندرة على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبناء على الفرضية الرئيسية تدرج الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير للبعد التخطيطي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- يوجد تأثير للبعد التنظيمي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- يوجد تأثير للبعد التوجيهي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- يوجد تأثير للبعد الرقابي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- يوجد تأثير للبعد التوظيفي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7. حدود الدراسة

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على إيضاح أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في جامعة حائل.

ب- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة حائل.

ج- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام 1445 هـ.

د- الحدود البشرية: بلغ مجتمع الدراسة 3900 مشارك، ووفقاً لذلك تم حساب عينة الدراسة ليكون 350 مشاركاً بما يقارب نسبة 9% من مجتمع الدراسة.

8- مصطلحات الدراسة

إعادة هندسة العمليات الإدارية: إحدى التقنيات المتطورة في عمليات التحديث والتطوير للمؤسسات التي تشمل إعادة هندسة الأنظمة الإدارية واستخدام تقنيات الجودة الشاملة في الإدارة وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ التغيير الجذري وليس الظاهري (إسماعيل وآمال، 2019، ص 243).

وتعرف إجرائياً بأنها: إعادة بناء المنظمة بشكل جذري لإحداث التغييرات الشاملة وإعادة تصميم العمليات الإدارية بما يحقق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية ورأس المال وزيادة الكفاءة لهذه العمليات وفقاً للأبعاد التالية: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، الرقابة)

الأداء الوظيفي: معيار يعبر عن درجة أداء الفرد للأنشطة والمهام المتنوعة المترتبة عليه (إسماعيل وأمال، 2019، ص 245). ويعرف إجرائياً: بالواجبات والأنشطة والمهام المسندة إلى جميع موظفي جامعة حائل وصولاً إلى الأهداف المنشودة ورفع كفاءة الأداء.

9. الإطار النظري

9-1-1 الهندسة

9-1-1-1 أصول إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات من أفضل الأساليب الإدارية حيث تنبع أهميتها من أنها تساعد في تغيير إجراءات العمليات بشكل جذري من خلال تحسين العمليات، كما أن مستوى التحسن في الوقت والتكلفة والجودة والخدمات المقدمة قد يصل إلى عشرة أضعاف، كما هو الحال مع البرامج الأخرى، حيث إنها تتبنى إعادة التفكير بشكل أساسي في عمليات الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والمحتوى الوظيفي (Hammer, M. & James, 2002).

على الرغم من حداثة تقنيات إعادة هندسة العمليات الإدارية، فإن مفهومها بدأ بالظهور عام 1990 على يد مايكل هامر في مجلة جامعة هارفارد، وذلك نتيجة للظروف الصعبة التي مرت بها الشركات في النصف الأخير من الثمانينات، وبدأت الشركات الرائدة تتنافس من خلال تطوير قدراتها مثل شركة (IBM) و(كوداك) و(فورد موتورز) التي استطاعت الوصول إلى القمة في المنافسة في الأسواق العالمية، ومن ثم تمت صياغة هذه الأساليب في أسلوب إداري جديد ومن ثم انتشر مفهوم إعادة هندسة العمليات بشكل سريع في جميع قطاعات الأعمال والأوساط الأكاديمية والعلمية، كاتجاه حديث يساهم في إحداث تغييرات جوهرية في أداء المنظمات من أجل مواكبة متطلبات العصر.

ووفقاً لدراسة (Lampathaki et al, 2013) فإنه في عام 1995 بدأت موجة من الانتقادات منهجية إعادة هندسة العمليات من الشركات التي لم تنجح في إعادة هندسة عملياتها، وفي عام 2000 ظهر مفهوم جديد يسمى العمليات الرشيقية، مما ساهم في إعطاء زخم قوي لمنهجية إعادة هندسة العمليات، ونتيجة لذلك تعددت التعريفات لهندسة العمليات. ووفقاً لمايكل هامر مؤلف هذا الأسلوب، فإن إعادة هندسة العمليات تتمثل في إعادة بناء العمليات من جديد وكأنها عملية تم بناؤها بطريقة جديدة بتجربة جديدة، وتعتمد عملية البناء على أسس جديدة تناسب العمل في الوقت الحالي للعملية الجديدة مع إهمال كافة الإجراءات غير الضرورية من أجل تنفيذ العملية بكفاءة عالية.

وبناء على ما سبق فإن الهندسة هي طريقة إدارة مؤثرة، تقدم تحسينات كبيرة في الوقت والتكلفة والجودة والخدمات من خلال إعادة التفكير بشكل أساسي في العمليات. ومع ذلك، فإنها تتطلب التنفيذ الدقيق لتجنب الإشكاليات التي تواجهها بعض المنظمات. وبشكل عام، تعد إعادة هندسة العمليات الهندسية أداة قوية للمنظمات التي تهدف إلى الابتكار والتفوق.

9-1-2 مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

تركز الهندسة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) على عدة مبادئ تتمثل بما يلي، كما ذكر في (عقيلي وعمر وصفي، 2001):

-تعمل الهندسة على إعادة إنشاء تصميم جديد للعملية الواحدة من بداية المرحلة حتى نهايتها وخلال مراحل العملية، وذلك باعتماد تقنية المعلومات أو أنظمة المعلومات المتطورة، واعتماد مبدأ اللامركزية في الإجراءات المستخدمة، كما تعمل



الهندرة على القيام بعملية تكامل للمهام الفرعية ضمن عملية متكاملة واحدة تتضمن كافة المهام، وإعطاء الموظفين الصلاحية الكاملة لإتمام مهامهم بكفاءة بعد عملية الهندرة.

- اعتماد مبدأ المرونة الكافية خلال كافة مراحل عمليات الهندرة، والعمل على جعل العملية الواحدة محل عدة

مهام فرعية، واعتماد إستراتيجيات تعتمد على تخفيض الوقت والجهد اللازم لمهام التدقيق والمراجعة.

ووفقا لما سبق يلاحظ أن الهندرة تعد ثورة في الفكر الإداري، تدعو إلى التخلص من الطرق والعمليات التقليدية غير

الفعالة وتبديلها بعمليات جديدة تعتمد على التكنولوجيا والابتكار، ولتحقيق النجاح لا بد من تقبل العاملين والإدارة العليا

للتغيير، إضافة إلى ضرورة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التحولات المطلوبة.

أهمية الهندرة:

يحقق تطبيق هندسة العمليات، كغيره من الأساليب الإدارية الأخرى، مجموعة من الفوائد للمنظمات، تمكنها من

تطوير أدائها، والمساهمة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. وبحسب إحدى الدراسات فإنه يلعب دورا رئيسيا على النحو التالي

(حمدان، وآخرون، 2020):

- التخلص من الروتين التقليدي.

- القيام بمهام جديدة لم تكن متاحة من قبل.

- المساهمة في التنبؤ بحل المشاكل التي قد تنشأ في المستقبل.

- استخدام التقنيات الحديثة للحصول على الخدمات مثل أجهزة الكمبيوتر وأنظمة المعلومات المتقدمة الأخرى.

- العمل على التكامل من خلال تحسين أجزاء العمل من خلال تحقيق الترابط بين مهام العمل.

- ممارسة الأعمال التجارية بمرونة وشفافية.

ويتضح أن هندسة العمليات تعمل على تعزيز الأداء التنظيمي بشكل كبير. فهي تلغي الروتين التقليدي، وتقدم مهام

جديدة، وتنبأ بالمشاكل المستقبلية المحتملة، وتستفيد من التقنيات الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، فهي تعزز التكامل والترابط

بين المهام مع تعزيز المرونة والشفافية في العمليات التجارية. وتمكن هذه الفوائد مجتمعة المنظمات من التكيف والازدهار في

بيئة ديناميكية.

9-1-4 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

لكي تنجح المنظمات في تطبيق أي من المناهج الإدارية لا بد من وضع مجموعة من الأهداف الواضحة القابلة للتحقيق

(الشايب وحمور، 2014، & Omer، 2024)، ولذلك فإن أحد الأهداف التي تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيقها

إحداث تغيير جذري في الأداء من خلال تصميم العمل وفق تطلعات العملاء وأهدافهم للمنظمة، بالإضافة إلى إنجاز المهام

بسرعة من خلال توفير قاعدة بيانات تسهل على كبار موظفي الإدارة اتخاذ قرارات سليمة وبكفاءة وجودة عالية من خلال

إلغاء العمليات الروتينية والتركيز على ما هو ضروري مما يساهم في تقليل التكاليف اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة، ومن ثم

تحقيق الميزة التنافسية، والاستغلال الأمثل للموارد.

ويرى البحيري (2015) أن من أهم أهداف إعادة الهندسة ما يلي:

- التركيز على العملاء.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المنظمات.

- رفع معنويات العاملين في المنظمات.

- العمل على تقليل الوقت اللازم لدورة العمليات الداخلية للمنظمة.

- القضاء على العمليات الروتينية وإزالة المناصب والأنشطة الإدارية غير الضرورية.
- زيادة الفعالية التنظيمية.
- توحيد الأعمال.
- التركيز على الوظائف بدلاً من المهام.
- تحديد الشكل والإطار المستقبلي للعمليات الإدارية داخل المنظمات.
- توفير أمن التسجيل الإلكتروني.
وبالاحظ مما سبق أن إعادة الهندسة تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة وتطوير الخدمات المقدمة، وكذلك تقليل الوقت والتكلفة مع مراعاة تحقيق الكفاءة من خلال إجراء تغييرات جذرية في العمليات.
متطلبات التنفيذ الناجح لإعادة هندسة العمليات الإدارية
لكي يتم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح وفعالية لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات والشروط، بعيداً عن الروتين والركود السائد في المنظمات، ورغم اختلاف هذه المتطلبات من منظمة إلى أخرى، فإنه يلاحظ أن هناك متطلبات أساسية ومشتركة فيما بينها، ويذكر (الشويكي، 2010) أن الهندسة تركز على دراسة العمليات التنظيمية، وتتطلب إنشاء هيكل تنظيمي جديد مع القيام بوظائف جديدة من خلال ممارسة المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التفويض واعتماد الهياكل التنظيمية المسطحة واللامركزية، بالإضافة إلى إعطاء المزيد من الصلاحيات لفرق العمل بدرجة عالية من المرونة بعيداً عن الأساليب التقليدية للوصول إلى الاستقلالية.
حيث يمكن القول إنه من أجل نجاح المنظمات في تنفيذ الأساليب الإدارية، من الضروري وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق حيث تركز على تحسين الأداء بشكل جذري من خلال مواءمة العمل مع تطلعات العملاء وأهداف المنظمة. وهذا يتضمن تبسيط المهام، وتعزيز عملية اتخاذ القرار من خلال قواعد بيانات قوية، والقضاء على العمليات الروتينية لتقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

9-1-5 ميزات توظيف الهندرة في المؤسسات التعليمية

رگزت أرفيس (2018) على أهم ميزات الهندرة الواجب مراعاتها في التعليم العالي:

- 1- منحها المرونة الكبيرة عند تفويض فرق العمل بمهام واسعة دون الرجوع للإدارة العليا والمشاركة في اتخاذ القرار بدرجة كبيرة من الاستقلالية
 - 2- تبني معايير تعتمد على تقييم الأداء الجماعي، ومنح المكافآت والحوافز وفقاً للنواتج النهائية لفرق العمل.
 - 3- توجيه فرق العمل نحو استخدام الإبداع والابتكار بغية تطوير التنظيمات، ومساعدة التنظيمات على مواجهة الصعوبات.
 - 4- اعتماد السرعة والدقة وتقليل الجهد والكلفة لإنجاز الأعمال.
- وتأسيساً على ما سبق تم تسليط الضوء بشكل مناسب على الجوانب الحاسمة للهندسة في التعليم العالي، حيث إن هذه الميزات أساسية لتعزيز الأداء التنظيمي لمنظمات التعليم العالي والتكيف مع البيئات المتغيرة.

9-2 الأداء الوظيفي

وفقاً لهلال (2009) يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه أداء الموظف للواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها الوظيفة، بينما عرفه إسماعيل (2010) بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. وذكر ديسينزو وروبنز (2010) أنه يمكن قياس أداء الموظفين باستخدام ثلاثة أنظمة مختلفة:



أولاً، المعايير المطلقة من خلال قياس أداء الموظف مقابل المعايير المقررة. ثانياً، المعايير النسبية التي تقيم أداء الموظف من خلال مقارنة الموظف مع الموظفين الآخرين. ثالثاً، استخدام نتائج الأداء المحققة، حيث يتم تقييم الموظفين على أساس مدى نجاحهم في إنجاز مجموعة محددة من الأهداف.

وذكر بارك وتشونغ (2000)، وسالم (2009) أن تطبيق أنظمة الأداء له فوائد عديدة للمنظمات، مثل زيادة الإنتاج وتعزيز جودة الأداء، حيث تتمثل عناصر أو عوامل الأداء من خلال تحديد متطلبات العمل، وساعات العمل، وجودة العمل، وتكلفة العمل، والإنجاز، والوقت، حيث يتأثر الأداء بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، والتي تشمل:

- العوامل الفنية: وتشمل التطور والتقدم التقني، والمواد الخام، والهيكلة التنظيمية، وأساليب وتقنيات العمل. (عربي (2012).
- العوامل البشرية: وتشمل القدرة الفعلية على أداء العمل، وتتكون من المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية التي تحتوي على الرغبة في العمل، وتحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية، واحتياجات ورغبات الأفراد، والعوامل الديموغرافية. سالم (2009).

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه داخل المنظمة مما يعكس مدى تحقيقه للأهداف المحددة.

ويتضح أنه من فوائد تطبيق أنظمة الأداء أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الجودة. وحيث يتأثر الأداء بعدد من العوامل، فإن فهم ودمج هذه الأبعاد وأنظمة التقييم المختلفة يعد أمراً ضرورياً لتحسين أداء الوظيفة، مما يساهم في نهاية المطاف في النجاح العام وكفاءة المنظمات.

2-9-1 مراحل تقييم أداء الموظفين

- 1- تتولى إدارة الموارد البشرية إجراءات التقييم الوظيفي وفق التالي (جيبين، 2009):
 - ❖ وضع المعايير: أي تحديد المقاييس المطلوبة في التقييم حيث إن عملية التقييم تتم وفق مقاييس وضوابط محددة تفسر السلوك الفعلي وذلك لتحديد مستوى الفعالية والكفاءة.
 - ❖ اختبار منهجية التقييم: وذلك لمعرفة مدى كفاءتها قبل اعتمادها وتتم بالطرق التقليدية أو الحديثة.
 - ❖ تعيين الفواصل الزمنية للتقييم: ويقصد بها دورة التقييم أي الزمن الفاصل بين كل إجراء تقييمي والإجراء الذي يليه بحيث تكون الفواصل الزمنية منطقية ذات مدد زمنية متوسطة غير طويلة أو قصيرة.
 - ❖ اختيار المقيّم: يجب اختيار المقيم ممن تتوافر فيه الكفاءة والخبرة لإنجاز عملية التقييم ولديه كافة المعلومات عن أداء الفرد وسلوكه للتمكن من تقييمه بطريقة صحيحة، منصفة ودقيقة.
 - ❖ تهيئة المقيّم: ويتم ذلك بإخضاعه لدورات تدريبية من أجل إجراء عملية التقييم من أجل معرفة الأسس والقواعد الضابطة لعملية التقييم.
 - ❖ تصميم استمارة التقييم: وتمثل كل الإجراءات المطلوبة لتقييم كفاءة الموظف كما تتضمن معلوماته الشخصية والمهنية والإدارة والقسم الذي يعمل به.
- وعليه ترى الباحثة أنه عند الالتزام بتطبيق مراحل تقييم الأداء بشكل جيد، فإن ذلك يساعد على تعزيز الأداء الفردي والجماعي، ويحسن بيئة العمل مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

2-9-2 الأهداف الواجب مراعاتها عند تقييم الأداء الوظيفي

أن الغرض الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو تحديد نقاط القوى والضعف عند كل موظف من خلال عملية التقييم لإجراء عمليات تحسين شاملة ومستمرة، أما الأهداف الفرعية فتتمثل بما يلي (إسماعيل، وبولفضاوي، 2019):

■ على صعيد المنظمة

- توافر بيئة مناسبة من الثقة والمعاملة الأخلاقية.
- تحسين نوعية الموظفين والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم.
- تمكين المؤسسة من تحديد درجات أداء معيارية تساعدها على الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات المتميزة.

■ على صعيد المديرين

- تكوين وتحسين العلاقات في التعامل بين المديرين والعاملين إضافة إلى التعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم بغية حلها.
- حث المديرين على تطوير القدرات والمهارات الفكرية مما ينعكس إيجاباً في إجراء تقييم منطقي صحيح لموظفيهم.

■ على صعيد الموظفين

- حث العاملين والموظفين على العمل بتفانٍ ومهارة وكفاءة عالية؛ ليحفظوا بالاحترام والتقدير من قبل مديريهم.
- إحساس الموظفين بالإنصاف والعدل وأن الجهود المبذولة من قبلهم ذات قيمة.

■ على الصعيد الإداري

- منح التعويضات والمكافآت التشجيعية بناء على عملية التقييم.
 - إجراءات الترقية وفقاً لعملية التقييم.
 - منح الثناء والأوسمة وفقاً لعملية التقييم.
- وعليه فإن تقييم الأداء ليس مجرد إجراء إداري، إنما هو أداة لتطوير الأفراد والمؤسسات، لذلك يجب أن يكون مبني على معايير واضحة، ليكون الهدف من ذلك هو التحسين المستمر ومن ثم فسوف يسهم في تحقيق بيئة عمل منتجة وعادلة.

3-9 الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء التنظيمي في العديد من المؤسسات وفي مختلف المجالات نذكر منها حسب تاريخها الزمني تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

الدراسات العربية

-دراسة (الشريف، 2014) التي هدفت إلى معرفة مدى تأثير واقع استخدام أسلوب الهندرة في جامعة القدس على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث اعتمدت الدراسة على إجراء استبانة مكونة من جزأين الجزء الأول يتضمن واقع استخدام الهندرة أما الجزء الثاني فيتضمن الرضا الوظيفي، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووفقاً لنتائج التقييم فقد أظهرت الدراسة أن واقع استخدام الهندرة في جامعة القدس كان متوسط المستوى كما أن الرضا الوظيفي كان بدرجة متوسطة.

- دراسة (الثبيتي، 2017) التي هدفت إلى تقييم العمليات الإدارية في جامعة تبوك في السعودية، وهذه الأبعاد كانت متمثلة بالتخطيط، التنظيم، الاتصال والتدريب. كما بحثت في إستراتيجيات تطوير العمليات الإدارية وآليات تحسينها من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتم اعتماد المنهج الوصفي من خلال دراسة مسحية، ولإجراء ذلك تم إعداد استبانة لجمع البيانات، وقد بلغ حجم العينة المستهدفة 328 مستجيباً من الكادر الأكاديمي والإداري وقد خلصت الدراسة إلى أن استجابات العينة كانت ذات درجة متوسطة من خلال تقييم الوضع الراهن للعمليات الإدارية في الجامعة، وفيما يتعلق بإستراتيجيات تطوير العمليات الإدارية المقترحة فقد أشادت نتائج الدراسة بالموافقة على تطوير العمليات الإدارية من خلال الإستراتيجيات المقترحة.

-دراسة (عساف، 2017) التي سعت إلى استكشاف الصعوبات التي تحد من تطبيق هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والتي تشمل كلاً من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، من خلال تصميم استبانة تم استخدامها كأداة لجمع البيانات من عينة حجمها 95 فرداً تشمل كلاً من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية، وقد أكدت نتائج الدراسة أن الصعوبات المالية أتت في المرتبة الأولى، تليها في المرتبة الثانية الصعوبات البشرية وأما المعوقات الإدارية فاحتلت المرتبة الثالثة، وحلت التقنية في المرتبة الأخيرة.

-دراسة (الشمري، 2021) التي قدّمت دراسة عن متطلبات استخدام الهندرة في الجامعات السعودية في ظل الصعوبات المتمثلة بالعصر الرقمي، واعتمدت على حالة دراسية هي جامعة حائل وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة واعتماد الاستبيان لتقييم درجة توافر متطلبات استخدام الهندرة في الجامعات، وذلك من أجل تحسين المتطلبات الحالية، والتوصية بالمتطلبات غير المتوافرة حيث اقتصر تطبيق الاستبيان على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل، وقد توصلت الدراسة إلى أن توافر المتطلبات الأكاديمية للجامعة يتفوق بدرجة كبيرة على توافر المتطلبات الإدارية، حيث تم ملاحظة قصور في العمليات الإدارية.

-دراسة (جرن، 2021) التي كشفت عن مدى تأثير استخدام أبعاد الهندرة الإدارية على تحسين أداء العاملين في بلديات الأردن إضافة إلى معرفة تأثير وعوائق الهندرة الإدارية في تحسين أداء العاملين في بلديات الأردن وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبيان لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن أهم متطلبات الهندرة في البلديات يتمثل بإعداد منهجية عمل لمديرية الموارد، وإعادة تصميم العمليات الإدارية لمديرية الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام الهندرة في البلديات يساهم في التحسن الوظيفي من خلال اعتماد مبدأ العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي، والاعتمادات على الكفاءات والمهارات والخبرات في التوظيف، واعتماد التدريب المستمر لتحسين أداء العاملين.

- دراسة (أبو عيشة، 2022) التي سعت إلى التحقيق في واقع استخدام الهندرة في جامعتي فلسطين وغزة، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على بيانات أولية وثانوية، واعتمدت أدوات الدراسة على استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان على الكادر الوظيفي والإداري في الجامعتين، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الهندرة في الجامعتين يتم بدرجة عالية من خلال اختبار أربعة أبعاد للهندرة حيث كان تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الدرجة الأولى يليه استخدام معايير الجودة الشاملة ثم تلاه كل من الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية.

-دراسة (القرشي، 2022) التي استهدفت تأثير الهندرة على الأداء المؤسسي في وزارة العدل السعودية وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لإجراء الدراسة وتم توظيف الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة لتحقيق الغاية من البحث وتم اختيار عينة الدراسة من الموظفين في وزارة العدل السعودية في المحاكم المالية والإدارية ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة إلى أن إعادة إدارة هندسة العمليات الإدارية يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في وزارة العدل في جدة.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Faraj-Allah et al, 2018) التي هدفت للتعرف على مدى توفر متطلبات إعادة الهندسة في شركات الصناعة الفلسطينية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة الصناعات الفلسطينية وهي شركات (الخشب والبلاستيك والألمنيوم والمعادن). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توفر المتطلبات بشكل كبير لهندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية على النحو التالي (المتطلبات

التنظيمية: 81%، تكنولوجياية المتطلبات: 76.8%، المتطلبات البشرية: 75.8%). وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة إجراء دراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة الصناعية الفلسطينية والعمل على مواكبة تلك التغيرات، إضافة إلى ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالأساليب الإدارية الحديثة بشكل عام وأسلوب إعادة هندسة العمليات بشكل خاص وكذلك العمل على مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري لتجنب الازدواجية والرقابة الروتينية والمتكررة.

- دراسة (AL-Jarji, 2019) التي هدفت إلى تقييم دور متطلبات إعادة هندسة العمليات التجارية في التحسين المستمر من خلال اعتماد خمسة متطلبات إجرائية (الإستراتيجية، التزام الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، تمكين العاملين)، وأثرها دوره في التحسين المستمر في المنظمات الصناعية. وقد تم اختيار معمل إسمنت حمام العليل ليكون مجالاً للتطبيق الميداني للبحث، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيع (40) استبانة على المديرين في كافة المستويات الإدارية وبناء على وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير، تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات التي أكدت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات التجارية والتحسين المستمر في المنظمة المبحوثة.

- دراسة (Khashman, 2019) التي سلطت الضوء على عوامل عمليات إعادة هندسة العمليات التجارية التي تؤثر على الأداء التنظيمي في دائرة ترخيص السائقين والمركبات في الأردن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط، واعتماداً على الدراسات السابقة، تم اعتماد خمسة عوامل لإعادة هندسة العمليات في هذه الدراسة، بما في ذلك "القدرة على التغيير، اختيار منهجية إعادة هندسة العمليات، الثقافة التنظيمية، التوافق الإستراتيجي لإعادة هندسة العمليات، ودعم الإدارة العليا وقد تم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط لتعزيز الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة طريقة المربعات الصغرى (المنهج الكمي التحليلي) لتحليل العلاقات الأساسية بين المجموعات الأكثر صلة بين إعادة هندسة العمليات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأداء التنظيمي، وتبين أن هناك علاقة قوية وموجبة إحصائياً بين عدة متغيرات لإعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط.

- دراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021) أثر إعادة الهيكلة التنظيمية وإدارة المعرفة وقدرات تكنولوجيا المعلومات ومراقبة العمليات على أداء شركات التصنيع الزراعي في مقاطعة مدينة نيروبي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكان السكان المستهدفون هم جميع شركات التصنيع الزراعي البالغ عددها 177 شركة في مقاطعة مدينة نيروبي، واعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تم اختيار 65 شركة، وقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من البيانات المالية للشركات، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات كما تم تقديم البيانات الكمية باستخدام أدوات مثل الجداول والرسوم البيانية وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إعادة الهيكلة التنظيمية وإدارة المعرفة وقدرات تكنولوجيا المعلومات ومراقبة العمليات تؤثر بشكل مشترك على أداء شركات التصنيع الزراعي. وأشارت النتائج إلى أن 77% من التغير في أداء شركات التصنيع الزراعي يمكن تفسيره من خلال المتنبئات الأربعة، مما يعني أن نسبة 23% المتبقية من التباين في أداء شركات التصنيع الزراعي يمكن تفسيرها بعوامل أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في التقرير.

- دراسة (Maharmah & Al Jbour, 2023) أسلوب الإدارة في إعادة هندسة عملية التطبيق في القطاع المصرفي لمواجهة التغيرات الكبيرة والسريعة في بيئة العمل، كما ركزت على تحويل تركيز الموظفين لتلبية احتياجات ورغبات العملاء من خلال إعادة تصميم العمل المصرفي في عملية تعتمد على تصورات العملاء واحتياجاتهم. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع البنوك



الإسلامية الأردنية، وتضمنت عينة الدراسة (63) عضواً من الرتب الإدارية في هذه البنوك واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء عملية تحليل بيانات الدراسة وفروضها توصلت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق عملية إعادة الهندسة (إعادة تصميم الوظائف، إعادة تصميم العمليات، تقليل مستويات الرقابة، استخدام التكنولوجيا الجديدة، تمكين العاملين) على معايير الأداء (التكاليف، الجودة، السرعة) في البنوك الإسلامية الأردنية.

التعليق على البحوث والدراسات السابقة:

أ. أوجه الاتفاق

اتفق البحث الحالي مع الدراسات والبحوث السابقة فيما يلي:

- من حيث هدف الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف وهو (معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي) مع دراسة (جرن، 2021) ودراسة (القرشي، 2022)، رغم اختلاف مجتمعات الدراسة.
- من حيث المنهج الدراسة: تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج وهو المنهج (الوصفي التحليلي) مع دراسة (أبو عيشة، 2022)، ودراسة (الشريف، 2014)، ودراسة (Faraj-Allah et al, 2018)، ودراسة (Maharmah & Al Jbour, 2023)، ودراسة (Al-Jarji, 2019).
- من حيث عينة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث العينة (جميع موظفي جامعة حائل)، مع دراسة (الثبيتي، 2017) ودراسة (أبو عيشة، 2022).
- ومن حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأداة وهي الاستبانة مع دراسة (الشريف، 2014)، ودراسة (الثبيتي، 2017) ودراسة (عساف، 2017)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (جرن، 2021)، ودراسة (أبو عيشة، 2022)، ودراسة (Maharmah & Al Jbour, 2023)، ودراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021)، ودراسة (Faraj-Allah et al, 2018)، ودراسة (AL-Jarji, 2019).

ب. أوجه الاختلاف

اختلف البحث الحالي عن الدراسات والبحوث السابقة فيما يلي:

- من حيث هدف الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف وهو (أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي) مع دراسة (الشريف، 2014)، ودراسة (الثبيتي، 2017) ودراسة (عساف، 2017)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (أبو عيشة، 2022)، ودراسة (Maharmah & Al Jbour, 2023)، ودراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021)، ودراسة (Faraj-Allah et al, 2018).
- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج وهو (الوصفي التحليلي) مع دراسة (الثبيتي، 2017) ودراسة (عساف، 2017)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (جرن، 2021)، ودراسة (القرشي، 2022)، ودراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021) التي طبقت المنهج الوصفي، ودراسة (Khashman, 2019) التي طبقت المنهج الكمي التحليلي.
- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية من حيث العينة وهي جميع موظفي جامعة حائل من كادر أكاديمي وإداري مع دراسة (عساف، 2017)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (الشريف، 2014) التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس فقط، ودراسة (جرن، 2021) التي طبقت على موظفي البلدية، ودراسة (القرشي، 2022) التي طبقت على موظفي وزارة العدل، ودراسة (Faraj-Allah et al, 2018) التي طبقت على موظفي شركات الصناعات

الفلسطينية، ودراسة (AL-Jarji, 2019) التي طبقت على مديري المصنع على كافة المستويات، ودراسة (Khashman, 2019) التي طبقت على موظفي دائرة ترخيص السائقين والمركبات بالأردن، ودراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021) التي طبقت على جميع موظفي شركات التصنيع الزراعي، ودراسة (Maharmah & Al- Jbour, 2023) التي طبقت على جميع موظفي البنوك الإسلامية الأردنية.

- ومن حيث أداة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي (الاستبانة) مع دراسة (القرشي، 2022) التي استخدمت الاستبيان والمقابلات الشخصية.

4-9 أهم الدروس المستفادة من الدراسات السابقة

- إثراء الإطار النظري في الدراسة وتوضيح المفاهيم حول الهندرة والأداء الوظيفي.

- بناء أداة الدراسة "الاستبانة".

- الاستفادة من نتائج الأبحاث السابقة في تطوير ومعرفة الإستراتيجيات الحديثة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

10. منهجية البحث

تعتمد منهجية البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وهو منهج يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث التربوية، فهناك نسبة كبيرة من الدراسات التربوية المنشورة تعد دراسات وصفية بطبيعتها. حيث قامت الباحثة بجمع المصادر الأولية من خلال بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة التي بواسطتها تم معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي في جامعة حائل. مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية من خلال الاستعانة بالكتب والمجلات العلمية والمؤتمرات والأبحاث المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: تمثلت في (الاستبانة) كوسيلة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

1-10 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة موظفي كليات جامعة حائل من الكادر الإداري والأكاديمي المؤلف من (عميد - وكيل - عضو هيئة تدريس - مدير إداري - إداري) بمن فيهم الذكور والإناث والبالغ عددهم 3800 موظف. عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثل نسبة 9% تقريبا وهم موظفو جامعة حائل من الكادر الإداري والأكاديمي والبالغ عددهم (350).

حيث تم حساب حجم عينة الدراسة بناء على معادلة Thomson وفق التالي:

$$N = \frac{N \times p \times (1-p)}{(N-1) \times \frac{d^2}{Z^2} + p \times (1-p)} = \frac{3800 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(3800-1) \times \frac{0.05^2}{1.96^2} + 0.5 \times (1-0.5)} \approx 350$$

حيث "N" ترمز إلى حجم المجتمع المعلوم، و "n" ترمز إلى حجم العينة المطلوبة، و "d" ترمز إلى نسبة الخطأ، وعادة يتم أخذ قيمتها (0,05)، أما Z فهي الدرجة المعيارية (عدد الانحرافات المعيارية التي تفصل نقطة ما عن المتوسط). والدرجات المعيارية المستخدمة بشكل شائع هي 1.96 لمستوى ثقة 95%.

وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

خصائص عينة الدراسة

الجدول 1

| متغيرات البحث | العينة | النسبة % |
|----------------|------------------|----------|
| الجنس | ذكر | 48 |
| | أنثى | 52 |
| سنوات الخبرة | من 5-10 سنوات | 43.1 |
| | من 10-15 سنة | 34.9 |
| | من 15-20 سنة | 16.3 |
| | من 20-25 سنة | 0.6 |
| | أكثر من 25 سنة | 5.1 |
| المنصب الوظيفي | عميد | 3.4 |
| | وكيل | 9.1 |
| | عضو هيئة تدريسية | 50.6 |
| | مدير إداري | 13.7 |
| الإجمالي | إداري | 23.1 |
| | | 100 |

يتضح من خلال الجدول السابق:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول 1 أن نسبة الإناث تمثل % 52 من حجم العينة، بينما يمثل الذكور نسبة % 48 منها، وذلك يشير إلى أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: نلاحظ كما هو موضح في الجدول 1 أن نسبة أفراد العينة الذين يملكون خبرة تتراوح من 5-10 سنوات تشكل % 43.1 أما نسبة أفراد العينة ذوي الخبرة من 10-15 سنة فحوالي % 34.9، بينما بلغت النسب المئوية للأفراد من 15-20 سنة حوالي % 16.3.

يمكن الاستنتاج أن جامعة حائل تتضمن موظفين ذوي سنوات خبرة مختلفة حيث يمكن الاستفادة من أصحاب سنوات الخبرة الكبيرة والسعي إلى تنمية خبرات ومهارات ومعارف ذوي الخبرة الأقل.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي: يوضح الجدول 1 أن النسبة الأكبر لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي هم من أعضاء هيئة التدريس بنسبة % 50.6 والمديرون الإداريون % 13.7 والإداريون % 23.1 بينما كانت النسب الأقل للمناصب الوظيفية للعمداء % 3.4 والوكلاء % 9.1.

أدوات البحث:

أداة الدراسة:

من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة، والمراجع التربوية ذات العلاقة بالدراسة الحالية وتحليلها، تمكنت الباحثة من استخراج محاور الأداة وعباراتها. حيث تم توزيع استبيان موجه للعينة الموضحة سابقاً وتكون الاستبيان من محورين: المحور الأول: يمثل الكشف عن إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة حائل من خلال تصنيف العمليات إلى خمسة أبعاد هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - التوظيف - الرقابة.



المحور الثاني: يتمثل في تحسن الأداء الوظيفي في الجامعة.

تم وضع الأسئلة وقياسها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن 5 درجات ويتضمن المقياس التالي:

الجدول 2

مقياس ليكرت الخماسي

| وجهة النظر | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

صدق أداة الدراسة:

4-10 اختبار موثوقية الأدوات:

تم ذلك باعتماد اختبار الصدق للاستبيان وقد شمل هذا الإجراء التالي:

- ✓ الصدق الظاهري: من خلال الاستعانة بمحكمين من أجل معرفة ما إذا كانت أدوات الدراسة فعالة للمقياس أو لا، وقد تم إجراء بعض التعديلات على بعض عبارات الاستبيان من قبل لجنة التحكيم.
- ✓ الصدق البنائي: من خلال حساب معامل الارتباط لكل عبارة مع المحور الخاص بها وببين ذلك الجدول 3:

جدول 3

معامل ارتباط العبارات مع المحاور الخاصة بها

| المحور الأول | | المحور الثاني | |
|--------------|----------------|---------------|----------------|
| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
| 1 | **0.804 | 15 | **0.750 |
| 2 | **0.814 | 16 | **0.847 |
| 3 | **0.832 | 17 | **0.849 |
| 4 | **0.825 | 18 | **0.829 |
| 5 | **0.805 | 19 | **0.850 |
| 6 | **0.830 | 20 | **0.843 |
| 7 | **0.814 | 21 | **0.808 |
| 8 | **0.833 | 22 | **0.829 |
| 9 | **0.816 | 23 | **0.848 |
| 10 | **0.845 | 24 | **0.841 |
| 11 | **0.851 | 25 | **0.838 |
| 12 | **0.786 | 26 | **0.846 |
| 13 | **0.722 | 27 | **0.854 |



| المحور الثاني | | المحور الأول | |
|---------------|---------|--------------|---------|
| معامل | العلاقة | معامل | العلاقة |
| الارتباط | | الارتباط | |
| | | | 14 |
| | | | **0.793 |

* مستوى دلالة 0.05. ** مستوى دلالة 0.01

يدل الجدول 3 على وجود اتساق داخلي واضح بين عبارات الاستبيان حيث إن قيم معاملات الارتباط تدل على ارتباط قوي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة 0.01.

5-10 ثبات أداة الدراسة

لحساب معامل ثبات الأداة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ وتطبيقها على البيانات التي تم جمعها من العينة

الاستطلاعية كما يلي:

الجدول 4

معامل ألفا كرونباخ

| معامل ألفا | عدد العبارات |
|------------|--------------|
| 0.985 | 34 |

أعطى تحليل الموثوقية قيمة 0.985 لمعامل (Cronbach's Alpha) وهي قيمة مرتفعة وتدلل على مناسبة الأداة لأغراض

البحث العلمي.

مما سبق يمكن التوصل إلى أن أداة الدراسة بمحاورها تمتاز بالصدق والثبات بدرجة عالية، مما يدعم الموثوقية

بالنتائج التي سيتم التوصل إليها من خلالها.

-الشكل النهائي للاستبيان

بعد أن تم التأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وصدق وثبات الأداة تم صياغة الشكل النهائي للاستبيان

الموضح في الجدول 5:

الجدول 5

الشكل النهائي للاستبيان

| عدد العبارات | محاور الاستبيان |
|--------------|---|
| 27 | المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة حائل |
| 6 | البعد الأول: التنظيم |
| 7 | البعد الثاني: التخطيط |
| 5 | البعد الثالث: الرقابة |
| 4 | البعد الرابع: التوظيف |

| عدد العبارات | محاوَر الاستبيان |
|--------------|---|
| 5 | البعد الخامس: التوجيه |
| 7 | المحور الثاني: الأداء الوظيفي في جامعة حائل |

تضمن الاستبيان مقدمة تتعلق بموضوع الدراسة بهدف توضيح الموضوع للمبحوثين وإعطائهم تصوراً عن الهدف الأكاديمي والتطبيقي للدراسة وتحفيزهم على المشاركة في الإجابة عن أسئلة الاستبيان التي تتضمن معلومات عن المبحوثين كما اشتمل الاستبيان على محورين:

- ✓ المحور الأول: تضمن المحور الأول عبارات تهدف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة حائل وقد تم تصنيفها ضمن هذا المحور إلى خمسة أقسام وهي (التنظيم، التخطيط، الرقابة، التوظيف، التوجيه).
- ✓ المحور الثاني: يتناول هذا المحور تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة حائل وفق الإجراءات المقترحة في المحور الأول والذي يتناول إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق الأبعاد الخمسة (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التوظيف).

وقد تم تصميم المقياس لقياس إجابات الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والذي يعطي خمسة احتمالات لكل إجابة ويساهم هذا الاستبيان في تحديد آراء المبحوثين لعبارات الاستبيان من خلال ترميز الإجابات كما هو مبين بالجدول 6.

الجدول 6

اختيار المقياس

| الإجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

6-10 المعالجات الإحصائية

- اتبعت الباحثة عدداً من الإجراءات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية كما يلي:
- 1- التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس-المنصب الوظيفي-سنوات الخبرة).
 - 3- قياس ثبات الاستبيان باستخدام تحليل ألفا كرونباخ.
 - 4- قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي لكل فقرة في الاستبيان للتأكد من درجة انتمائها للفئة التي تنتمي إليه ويتم ذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون.
 - 5- حساب المتوسطات، التكرارات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان لمعرفة درجة الموافقة على البعد المقترح.
 - 6- اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل بعد من أبعاد هندسة العمليات الإدارية التي تمثل المتغيرات المستقلة والأداء الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع.
 11. تحليل نتائج الدراسة
 - 11-1 تحليل فقرات الاستبيان
- تم تحليل فقرات الاستبيان من خلال حساب الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحاور من خلال حساب المتوسطات والانحراف المعياري.



المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثل بالأبعاد الخمسة

| م | أبعاد المحور الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|--------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | البعد التخطيطي | 4.53 | 0.79 | 2 | موافق بشدة |
| 2 | البعد التنظيمي | 4.50 | 0.81 | 3 | موافق بشدة |
| 3 | البعد التوجيهي | 4.47 | 0.83 | 5 | موافق بشدة |
| 4 | البعد الوظيفي | 4.49 | 0.82 | 4 | موافق بشدة |
| 5 | البعد الرقابي | 4.61 | 0.75 | 1 | موافق بشدة |
| | المجموع | 4.52 | 0.80 | | موافق بشدة |

يتضح من الجدول رقم (7) أن نتائج المحور الأول المتمثلة بالأبعاد الخمسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (التخطيط- التنظيم- التوظيف- الرقابة- التوجيه) جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.52)، وانحراف معياري (0.80). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النتائج التي توصل إليها المحور الأول، والتي تمثل الأبعاد الخمسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية تسلط الضوء على أهمية هذه الإستراتيجيات وضرورة كل بُعد في تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل خلال التأكيد على الإستراتيجيات المحددة لعملية التخطيط، وهيكل الموارد والعمليات بشكل فعال من خلال التنظيم، وجذب المواهب المتميزة، والاحتفاظ بها من خلال التوظيف، وضمان التنفيذ الصحيح من خلال الإشراف والرقابة، وتوفير التوجيه والدعم الأساسيين من خلال التوجيه، حيث تؤكد النتائج على نهج شامل لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا يشير إلى أن معالجة أبعاد متعددة تشكل دليلاً لتحقيق النتائج المثلى لتحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل.

أما ما يتعلق بالمجالات الفرعية فقد جاء المجال رقم (5) (البعد الرقابي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.52) وهي تدل على موافق بشدة وانحراف معياري (0.75) وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية البعد الرقابي في تحقيق جودة التعليم وتعزيز النزاهة والشفافية وتحسين الأداء الإداري والمالي ودعم الحقوق سواء للطلبة أو لأعضاء هيئة التدريس ودعم اتخاذ القرار والتطوير المستمر.

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة (أبو عيشة، 2022) من أن ما يدل على تطبيق الهندرة بدرجة عالية كان تطبيق تكنولوجيا المعلومات وإعادة هيكلة الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية، ونتائج دراسة (الشمري، 2021) التي أكدت على حاجة الجامعات إلى هندرة العمليات الإدارية والأكاديمية المتعلقة بعناصر مرتبطة بالبعد الرقابي، وتتفق مع دراسة (عساف، 2017) التي أكدت على أن من الصعوبات التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية.

أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاء المجال رقم (3) (البعد التوجيهي) بمتوسط حساب (4.47) وهذا يدل أيضاً على موافق بشدة، وانحراف معياري بلغ (0.83)، وتُرجع الباحثة ذلك إلى أنه يعتبر العنصر الأساسي المساهم في تحقيق أهداف الجامعة الأكاديمية والإدارية ومن ثم يضمن تحقيق رؤية واضحة وتحقيق الاستدامة والتطوير المستمر مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتخرج طلاب مؤهلين للمنافسة في سوق العمل.



لقد قَدِّمت نتائج البعد التوجيهي المتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية إستراتيجيات جديدة للهندرة في مؤسسات التعليم العالي لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة بحيث يمكن الاستفادة من هذه الإستراتيجيات لدراستها بشكل أعمق والعمل على تطويرها.

المحور الأول: البعد التخطيطي

يظهر الجدول 8 نتائج إستراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالتخطيط من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول 7

تحليل نتائج البحث المتعلقة بالمحور الأول (البعد التخطيطي)

| م | البعد التخطيطي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | تضع الجامعة خطة طوارئ لمعالجة المشاكل الإدارية الفجائية في الجامعة | 4.55 | 0.81 | 2 | موافق بشدة |
| 2 | إدخال تكنولوجيا المعلومات للجامعة يساهم في تقليل الجهد والوقت اللازم للتخطيط للعمليات الإدارية | 4.62 | 0.75 | 1 | موافق بشدة |
| 3 | يساهم التخطيط الفعال للعمليات الإدارية في الجامعة في تنمية مهارات وقدرات الكادر الوظيفي في الجامعة | 4.51 | 0.78 | 5 | موافق بشدة |
| 4 | اعتماد الإدارة على تخطيط إستراتيجي واضح ومفهوم يساهم في سهولة التعامل مع المشاكل في الجامعة | 4.52 | 0.76 | 4 | موافق بشدة |
| 5 | تطوير الجامعة لمؤشرات فعالة لتقييم العمليات الإدارية يساهم في تحسين جودة الخدمة واتباع الإجراءات الصحيحة لإتمام العمليات الإدارية | 4.44 | 0.84 | 6 | موافق بشدة |
| 6 | تقديم الجامعة شرحا ووصفا دقيقا لمهام كل موظف في الجامعة يحقق تكامل العمل بين العاملين في الجامعة | 4.53 | 0.80 | 3 | موافق بشدة |
| المجموع | | 4.53 | 0.79 | | موافق بشدة |

يقدم الجدول 7 نظرة شاملة للممارسات المتعلقة ببعد التخطيط في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة. وفيما يلي التحليل التفصيلي لهذه النتائج:



تعكس الممارسات المدرجة في الجدول 7 تأييداً عالياً، من قبل المستجيبين، حيث تتراوح بين (4.44 و 4.62)، وهي تشير إلى موافق بشدة، وتشير إلى إجماع المستجيبين على فعالية وضرورة هذه الممارسات، وتتضمن الممارسة ذات القيمة المتوسطة الأقل (4.44) تطوير الجامعة لمؤشرات فعالة لتقييم العمليات الإدارية.

وعلى الرغم من أنها لا تزال ذات تقييم يدل على موافق بشدة فقد تشير هذه الممارسة إلى مجالات يرى فيها المستجيبون مجالاً للتحسين، وقد يكون هذا بسبب تعقيد تطوير، وتنفيذ مؤشرات التقييم الفعالة، والتي قد يكون من الصعب توحيدها، والحفاظ عليها، أما في المرتبة الأولى فقد أنت الممارسة ذات القيمة المتوسطة الأعلى (4.62) التي سلطت الضوء على تأثير إدخال تكنولوجيا المعلومات في تقليل الجهد والوقت المطلوبين لتخطيط العمليات الإدارية.

ويشير هذا إلى اعتقاد قوي بين المستجيبين بالقوة التحولية للتكنولوجيا لتبسيط العمليات وتحسين الكفاءة ويعكس التوجه بأن التكنولوجيا تعتبر أداة حاسمة في العديد من الممارسات الإدارية الحديثة.

بشكل عام، يؤكد تحليل النتائج على أهمية ممارسات التخطيط في دعم إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة كما يسلط الضوء على المجالات التي تحقق فيها الجامعة أداءً يدل على موافق بشدة، ويشير إلى فرص لمزيد من التحسين، وخاصة في تطوير مؤشرات تقييم فعالة، مما يساعد على توجيه الإستراتيجيات المستقبلية لتعزيز الكفاءة الإدارية في جامعة حائل.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في نتائج دراسة (الشمري، 2021) من حاجة الجامعات إلى هندرة العمليات الإدارية والأكاديمية المتعلقة بعناصر مرتبطة بمحور التخطيط، وتتفق مع دراسة (عساف، 2017) التي أكدت على أنه من الصعوبات التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المعوقات الإدارية، وتتوافق مع دراسة (الثبيتي، 2017) التي أكدت على تطوير العمليات الإدارية من خلال عدد من الإستراتيجيات المقترحة والمتعلقة بأسلوب هندسة العمليات الإدارية ذات العلاقة بالبعد التخطيطي للدراسة.

المحور الأول: البعد التنظيمي

يظهر الجدول 9 نتائج إستراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالتنظيم من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول 9

تحليل نتائج البحث المتعلقة بالمحور الأول (البعد التنظيمي)

| م | البعد التنظيمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | أرشفة السجلات بأسلوب يجعل من السهل العودة إليها يساهم في سرعة الوصول للمعلومات في الجامعة | 4.57 | 0.77 | 1 | موافق بشدة |
| 2 | اعتماد الجامعة على تكنولوجيا المعلومات يساهم في إتمام الأعمال الجامعية المعقدة بسرعة كبيرة وتقليل الإجراءات الروتينية | 4.56 | 0.75 | 2 | موافق بشدة |
| 3 | تشكيل هيكل تنظيمي في الجامعة يسهل الإشراف على مختلف الإدارات وتنظيم مهام وواجبات الموظفين بدقة أكبر | 4.52 | 0.78 | 4 | موافق بشدة |
| 4 | إنشاء الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرنا للتعامل مع | 4.53 | 0.77 | 3 | موافق |

| | | | | |
|------------|---|------|------|---|
| بشدة | | | | المشاكل الطارئة يساهم في تفهم المشاكل بسرعة وإيجاد حلول تحد من تفاقمها |
| موافق | 5 | 0.79 | 4.51 | 5 توفير الجامعة للتكنولوجيا المناسبة بسهل التواصل بين مختلف أقسام الجامعة |
| بشدة | | | | 6 تعتمد الإدارة مبدأ العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل بدلاً من المهمات الفردية يحسن جودة الخدمة للمراجعين |
| موافق | 6 | 0.85 | 4.45 | 7 إن توجيه فرق العمل من قبل الجامعة لإتمام عمليات شاملة بدلاً من العمليات الجزئية يقلل من زمن إنجاز العمليات الإدارية |
| بشدة | | | | |
| موافق | 7 | 0.93 | 4.38 | |
| بشدة | | | | |
| موافق بشدة | | 0.81 | 4.50 | المجموع |

يقدم الجدول رقم (9) تحليلاً للممارسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة، وفقاً للبعد التنظيمي، وتتراوح القيم المتوسطة لهذه الممارسات من 4.38 إلى 4.57، مما يشير إلى موافق بشدة من قبل المستجيبين فيما يتعلق بأهميتها.

وبلغت أعلى قيمة لفقرة (أرشفة المستندات بطريقة تسهل الوصول السريع) حيث كانت بمتوسط حسابي (4.57)، مما يؤكد الدور الحاسم لإدارة السجلات الفعالة في تعزيز الكفاءة الإدارية، وجاءت أدنى قيمة لفقرة (توجيه فرق العمل لإتمام العمليات الشاملة بدلا من العمليات الجزئية يقلل من زمن الإنجاز) حيث كانت بمتوسط (4.38)، مما يشير إلى أنه في حين لا تزال هذه الممارسة تحظى بموافقة شديدة من قبل المستجيبين، فإنها أقل أهمية قليلاً مقارنة بغيرها. وتعزو الباحثة ذلك إلى تعقيد بعض العمليات الشاملة التي قد تتطلب تنسيقاً بين عدة إدارات؛ مما يسبب تأخيراً؛ لذلك فإن المهام الجزئية قد تكون أسرع في التنفيذ.

وتسلط هذه النتائج الضوء على التزام الجامعة بتحسين الممارسات التنظيمية، مع التركيز بشكل خاص على الإدارة الفعالة للمعلومات والاستخدام الإستراتيجي للتكنولوجيا. وبشكل عام، يشير التحليل إلى أن الجامعة تستفيد بشكل فعال من الممارسات التنظيمية لتعزيز عملياتها الإدارية، مع التركيز القوي على تحسين الوصول إلى المعلومات والاستفادة من مبادئ العمل الجماعي.

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة (أبو عيشة، 2022) من أن ما يدل على تطبيق الهندرة بدرجة عالية كان تطبيق تكنولوجيا المعلومات وإعادة هيكلة هيكل الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية، ودراسة (faraj-allah et al, 2018)، التي أكدت على أن من توصيات تحقيق متطلبات إعادة هندسة العمليات مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري، ونتائج دراسة (الشمري، 2021) التي أكدت حاجة الجامعات إلى هندرة العمليات الإدارية والأكاديمية والمتعلقة بعناصر مرتبطة بمحور التنظيم، وتتفق مع دراسة (عساف، 2017) التي أكدت على أن من الصعوبات التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية.

المحور الأول: البعد التوجيهي

يظهر الجدول 10 نتائج إستراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالتوجيه من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

تحليل نتائج البحث المتعلقة بالمحور الأول (البعد التوجيهي)

| م | البعد التوجيهي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة الموافقة |
|---------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تكتشف الجامعة جوانب الإبداع عند الموظفين لديها وتنميتها وينتج عن ذلك سهولة التعامل مع مشاكل المراجعين وحلها | 4.46 | 0.86 | 3 | موافق بشدة |
| 2 | اعتماد الجامعة المبدأ التوجيهي بدلاً من المبدأ الرقابي يخلق جوًّا من الثقة والراحة بين العاملين | 4.39 | 0.90 | 5 | موافق بشدة |
| 3 | تقديم الجامعة الاستشارات والنصائح والخبرات للموظفين لتجنب الأخطاء يساعد في تحسين جودة الخدمة للمراجعين | 4.44 | 0.81 | 4 | موافق بشدة |
| 4 | توجيه فرق العمل إلى تبني مبدأ التعاون يخلق جوًّا من التكامل في العمل والروح المعنوية بين الموظفين | 4.49 | 0.80 | 2 | موافق بشدة |
| 5 | إقامة الجامعة لدورات تدريبية مستمرة للعاملين لمواكبة التطور المستمر يرفع من أداء العاملين والعمليات الإدارية بدقة وسرعة عالية | 4.57 | 0.76 | 1 | موافق بشدة |
| المجموع | | 4.47 | 0.83 | | موافق بشدة |

يتضح من الجدول رقم (10) نتائج الممارسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة وفقاً للبعد التوجيهي حيث تتراوح القيم المتوسطة لهذه الممارسات من 4.39 إلى 4.57، مما يشير إلى موافق بشدة من قبل المستجيبين حول فعاليتها.

وجاءت أعلى قيمة لفقرة (ممارسة عقد دورات تدريبية مستمرة للموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (4.57)، مما يؤكد على أهمية التطوير المبني المستمر في تحسين الأداء والعمليات الإدارية، وأتت أدنى قيمة لفقرة (اعتماد الجامعة المبدأ التوجيهي بدلاً من المبدأ الرقابي يخلق جوًّا من الثقة والراحة بين العاملين) بمتوسط حسابي (4.39)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن بعض الموظفين يرون ضرورة الموازنة بين الرقابة والتوجيه حيث إن التوجيه وحده لا يكفي دون وجود رقابة لضمان الانضباط والالتزام بالمهام، إذ إن البعض يرى أن التخلي عن الرقابة تماماً قد يؤدي إلى استغلال المرؤنة لدى البعض مما يقلل من كفاءة العمل.

وبشكل عام تسلط النتائج الضوء على التزام الجامعة بتعزيز بيئة داعمة وموجهة نحو التنمية من خلال ممارسات إرشادية فعالة، مع التركيز على قيمة التدريب المستمر والتنفيذ للمبادئ التوجيهية لتحسين الكفاءة الإدارية وجودة الخدمة.



ولقد قدّمت نتائج البعد التوجيهي المتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية إستراتيجيات جديدة للهندرة في مؤسسات التعليم العالي لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة بحيث يمكن الاستفادة من هذه الإستراتيجيات في دراستها بشكل أعمق والعمل على تطويرها.

المحور الأول: البعد التوظيفي

يظهر الجدول 11 نتائج إستراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد التوظيفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول 11

تحليل نتائج البحث المتعلقة بالمحور الأول (البعد التوظيفي)

| م | البعد التوظيفي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تعيين موظفين اعتماداً على معايير الكفاءة والخبرة في إنجاز العمليات الإدارية الجامعية بحسن جودة العمل الإداري للجامعة | 4.52 | 0.82 | 1 | موافق بشدة |
| 2 | اعتماد مبدأ المكافأة المادية والمعنوية للعاملين في الجامعة وفق الأداء الوظيفي المتميز يزيد من الالتزام الوظيفي والرغبة في العمل | 4.44 | 0.89 | 4 | موافق بشدة |
| 3 | تعمل الجامعة على ترقية الموظف مما يساعد في اكتساب الخبرات والمهارات الحديثة والتكنولوجيا | 4.49 | 0.78 | 3 | موافق بشدة |
| 4 | إشراك الجامعة الموظفين في عملية اتخاذ القرار يخلق الشعور بالثقة بين الموظفين ويزيد من إنتاجية العمل | 4.51 | 0.79 | 2 | موافق بشدة |
| | المجموع | 4.49 | 0.82 | | موافق بشدة |

يتضح من الجدول رقم (11) أن ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة وفقاً للبعد التوظيفي جاءت بدرجة موافق بشدة ككل، بمتوسط قيم يتراوح من 4.44 إلى 4.52، مما يشير إلى موافقة وبشدة على أهميتها من قبل المستجيبين.

وجاءت فقرة (ممارسة تعيين الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة) بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.52)، مما يؤكد أهمية اختيار الأفراد المؤهلين لتحسين جودة العمل الإداري، وجاءت فقرة (اعتماد مبدأ المكافأة المادية والمعنوية للعاملين في الجامعة وفق الأداء الوظيفي المتميز يزيد من الالتزام الوظيفي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وقد يعود هذا إلى عدم وضوح المكافآت أو عدم استدامتها؛ مما قد يجعلهم غير متأكدين من تأثيرها على الالتزام الوظيفي، أو قد يرى البعض أن فرص الترقية والتطور الوظيفي أكثر أهمية من المكافآت المباشرة. وبشكل عام، تؤكد النتائج على الدور المؤثر للتعيينات القائمة على الكفاءة، والترقية المستمرة للموظفين، وأنظمة المكافآت، وإشراك الموظفين في صنع القرار في تعزيز الالتزام الوظيفي والإنتاجية والكفاءة العامة للعمليات الإدارية.

وقد قدّمت نتائج البعد التوظيفي المتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية إستراتيجيات جديدة للهندرة في مؤسسات التعليم العالي لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة بحيث يمكن الاستفادة من هذه الإستراتيجيات لدراستها بشكل أعمق والعمل على تطويرها للارتقاء بأعلى مستوى من الأداء الوظيفي.

المحور الأول: البعد الرقابي

يظهر الجدول 12 نتائج إستراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد الرقابي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول 12

تحليل نتائج البحث المتعلقة بالمحور الأول (البعد الرقابي)

| م | البعد الرقابي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تعزيز الجامعة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليل العمليات الرقابية يقلل المشاكل الإدارية ويحسن الأداء الوظيفي | 4.67 | 0.68 | 1 | موافق بشدة |
| 2 | تراقب الجامعة سير العمل بانتظام لضمان جودة الأداء | 4.58 | 0.78 | 4 | موافق بشدة |
| 3 | تبني مبدأ اللامركزية في الرقابة يسهل إجراءات الرقابة لكل قسم جامعي مما يحسن الأداء الوظيفي | 4.57 | 0.84 | 5 | موافق بشدة |
| 4 | تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية المناسبة عند وجود تباين بين الأداء الفعلي ومؤشرات الأداء | 4.59 | 0.75 | 3 | موافق بشدة |
| 5 | التزام الجامعة بالشفافية والوضوح خلال عملية المتابعة والتقييم لأداء العاملين يؤدي إلى خلق جو من الوضوح والشعور بالراحة بين العاملين | 4.63 | 0.71 | 2 | موافق بشدة |
| | المجموع | 4.61 | 0.75 | | موافق بشدة |

يتضح من الجدول رقم (12) النتائج المتعلقة بالبعد الرقابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة، حيث تتراوح القيم المتوسطة لهذه الممارسات من 4.57 إلى 4.67، مما يشير إلى موافقة بشدة من قبل المستجيبين، وجاءت الفقرة (تعزيز الجامعة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليل العمليات الرقابية يقلل المشاكل الإدارية ويحسن الأداء الوظيفي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.67)، ويعزى ذلك إلى دور وأهمية التكنولوجيا في تحسين جودة الأداء بالجامعة وتجويد عملية الرقابة والإشراف. وجاءت الفقرة (تبني مبدأ اللامركزية في الرقابة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.57)، وقد يعود ذلك إلى التصورات المختلفة حول فعاليتها عبر الإدارات المختلفة واختلاف المعايير بينها مما قد يقلل من مستوى الانضباط. وبشكل عام، تعكس النتائج تصوراً إيجابياً لممارسات الرقابة في الجامعة، مما يؤكد على أهمية الاستفادة من التكنولوجيا وضمان الشفافية لتحسين العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (أبو عيشة، 2022) من أن ما يدل على تطبيق الهندرة بدرجة عالية كان تطبيق تكنولوجيا المعلومات وإعادة هيكلة الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية، ودراسة (faraj-allah et al,2018)، التي أكدت على أن من توصيات تحقيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة، ونتائج دراسة (الشمري، 2021) التي أكدت على حاجة الجامعات إلى هندرة العمليات الإدارية والأكاديمية المتعلقة بعناصر مرتبطة بالبعد الرقابي، وتتفق مع دراسة (عساف، 2017) التي أكدت على أن من الصعوبات التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية، وتتوافق مع دراسة (الثبتي، 2017) التي أكدت على تطوير العمليات الإدارية من خلال عدد من الإستراتيجيات المقترحة والمتعلقة بأسلوب هندسة العمليات الإدارية.

2-11 اختبار الفرضيات

1-2-11 اختبار الفرضية الرئيسية وتحسن الأداء الوظيفي في الجامعة

تتضمن الفرضية الرئيسية اختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة حائل و الأداء الوظيفي في الجامعة وتم ذلك الاختبار باستخدام معامل الارتباط بيرسون الذي يمكنه أن يحدد قوة العلاقة بين المتغيرين حيث يمثل المتغير الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة حائل، أما المتغير الثاني فيمثل تحسن الأداء الوظيفي في الجامعة فكلما كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من الواحد دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، بينما يكون العكس إذا ابتعدت القيمة عن الواحد، كما أن معامل الارتباط ذا القيمة الموجبة يدل على أن العلاقة طردية بين المتغيرين أما القيمة السالبة فتدل على أن العلاقة عكسية.

الجدول 13

اختبار الفرضية الرئيسية

| عامل الأهمية | معامل الارتباط (Pearson) | الفرضية الرئيسية |
|--------------|--------------------------|---|
| 0.001 | 0.947 | يوجد تأثير لأبعاد الهندرة على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) |

يظهر الجدول 13 وجود علاقة قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة حائل وبين تحسن الأداء الوظيفي في الجامعة حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.947 عند مستوى أهمية 0.001 وهو أقل من 0.05 كما يظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط موجبة حيث إن العلاقة بين المتغيرين طردية، أي كلما تم تطبيق هندسة العمليات الإدارية بشكل أكبر تحسن الأداء الوظيفي في جامعة حائل ومن ثم فإنه يمكن القول إن تطبيق الهندرة في جامعة حائل لها تأثير إيجابي كبير على تحسن الأداء الوظيفي في جامعة حائل.

وقد وجد أن كلاً من الأبعاد الخمسة المقترحة (التخطيط- التنظيم-التوجيه- التوظيف- الرقابة) له تأثير إيجابي مهم في توفير مناخ ملائم لتحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل حيث كانت قيم معاملات الارتباط لكل بعد 0.809، 0.820، 0.851، 0.914 وتدل هذه القيم على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من الأبعاد الخمسة وبين تحسن الأداء الوظيفي، حيث يلعب البعد الرقابي الدور الأكبر في تحسن الأداء الوظيفي، يليه البعد التنظيمي، ثم التوظيفي، ويحتل البعد التوجيهي المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة يظهر دور البعد التخطيطي.

11-2-2 اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي الذي يدرس تأثير تابع مستقل (x) على متغير تابع (y) ويتم التعبير عن معادلة الانحدار الخطي بالعلاقة $Y = \beta X$



الفرضية الفرعية 1:

H_0 : لا يوجد تأثير للبعد التخطيطي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : يوجد تأثير للبعد التخطيطي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط الموضح في الجدول 14

الجدول 14

اختبار الفرضية الفرعية 1

| البيد التخطيطي (X) | | | | | |
|--------------------|-------|-------|---------|---------|-------|
| الأداء الوظيفي (Y) | R | R^2 | β | F | Sig |
| | 0.603 | 0.776 | 0.776 | 527.623 | 0.001 |

يوضح الجدول (14) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد التخطيطي و الأداء الوظيفي وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد التخطيطي والأداء الوظيفي في جامعة حائل، حيث بلغ معامل بيتا (0,776) وهذا يشير إلى أن البعد التخطيطي له تأثير قوي وموجب على الأداء الوظيفي.

وبما أن قيمة بيتا قريبة من 1، فهذا يدل على أن التغير في البعد التخطيطي مرتبط بتغير كبير في الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد بلغ (0,776) وهذا يعني أن 77,6% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن إضاحها من خلال البعد التخطيطي، وهذه القيمة مرتفعة مما يدل على أن البعد التخطيطي هو متغير ذو تأثير قوي على الأداء الوظيفي، ويشير تحليل اختبار (ف) إلى قيمة مرتفعة جدا بلغت (527,623) وبدلالة إحصائية بلغت (0,01) وهي أقل من (0,05)، وهذا يوضح أن العلاقة بين البعد التخطيطي والأداء الوظيفي دالة إحصائياً.

ومما سبق يتبين أنه من الممكن أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول إنه (يوجد تأثير للبعد التخطيطي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة 0,05)، مما يدعو إدارة جامعة حائل إلى الأخذ بعامل التخطيط الإداري كعامل مؤثر في تعزيز الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية 2:

H_0 : لا يوجد تأثير للبعد التنظيمي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : يوجد تأثير للبعد التنظيمي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط الموضح في الجدول 15

الجدول 15

اختبار الفرضية الفرعية 2

| البيد التنظيمي (X) | | | | | |
|--------------------|-------|-------|---------|---------|-------|
| الأداء الوظيفي (Y) | R | R^2 | β | F | Sig |
| | 0.654 | 0.809 | 0.809 | 657.251 | 0.001 |

يوضح الجدول (15) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد التنظيمي والأداء الوظيفي وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد التنظيمي والأداء الوظيفي في جامعة حائل، حيث بلغ معامل بيتا (0,809) وهذا يشير إلى أن البعد التنظيمي له تأثير قوي وموجب على الأداء الوظيفي.

وبما أن قيمة بيتا قريبة من 1، فهذا يدل على أن التغيير في البعد التنظيمي مرتبط بتغير كبير في الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد بلغ (0.809) وهذا يعني أن 80,9% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن إيضاحها من خلال البعد التنظيمي، وهذه القيمة مرتفعة مما يدل على أن البعد التنظيمي هو متغير ذو تأثير قوي على الأداء الوظيفي، ويشير تحليل اختبار (ف) إلى قيمة مرتفعة جداً بلغت (657,251) بدلالة إحصائية بلغت (0,01) وهي أقل من (0,05)، وهذا يوضح أن العلاقة بين البعد التنظيمي والأداء الوظيفي دالة إحصائياً.

ومما سبق فإنه من الممكن أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول إنه (يوجد تأثير للبعد التنظيمي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة 0,05)، مما يدعو إدارة جامعة حائل إلى ضرورة الأخذ بالبنية التنظيمية والإجراءات الإدارية كعامل مؤثر جداً على تعزيز الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية 3:

H_0 : لا يوجد تأثير للبعد التوجيهي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد تأثير للبعد التوجيهي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول 16

اختبار الفرضية الفرعية 3

| البعد التوجيهي (X) | | | | | |
|--------------------|-------|-------|---------|---------|-------|
| الأداء الوظيفي (Y) | R | R^2 | β | F | Sig |
| | 0.673 | 0.820 | 0.820 | 714.606 | 0.001 |

يوضح الجدول (16) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد التوجيهي و الأداء الوظيفي، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد التوجيهي و الأداء الوظيفي في جامعة حائل، حيث بلغ معامل بيتا (0,820) وهذا يشير إلى أن البعد التوجيهي له تأثير قوي وموجب على الأداء الوظيفي.

وبما أن قيمة بيتا قريبة من 1، فهذا يدل على أن التغيير في البعد التوجيهي مرتبط بتغير كبير في الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد بلغ (0.820) وهذا يعني أن 82% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن إيضاحها من خلال البعد التوجيهي، وهذه القيمة مرتفعة مما يدل على أن البعد التوجيهي هو متغير ذو تأثير قوي على الأداء الوظيفي، ويشير تحليل اختبار (ف) إلى قيمة مرتفعة جداً بلغت (714,606) بدلالة إحصائية بلغت (0,01) وهي أقل من (0,05)، وهذا يوضح أن العلاقة بين البعد التوجيهي والأداء الوظيفي دالة إحصائياً.

ومما سبق فإنه من الممكن أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول إنه (يوجد تأثير للبعد التوجيهي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة 0,05)، مما يدعو إدارة جامعة حائل إلى ضرورة الاستثمار في تطوير الإدارة التوجيهية لما له من تأثير إيجابي على أداء الجامعة.



الفرضية الفرعية 4:

H_0 : لا يوجد تأثير للبعد التوظيفي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : يوجد تأثير للبعد التوظيفي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول 17

اختبار الفرضية الفرعية 4

| البعد التوظيفي (X) | | | | | |
|--------------------|---------|---------|-------|-------|--------------------|
| Sig | F | β | R^2 | R | الأداء الوظيفي (Y) |
| 0.001 | 913.334 | 0.851 | 0.851 | 0.724 | |

يوضح الجدول (17) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد التوظيفي و الأداء الوظيفي، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد التوظيفي و الأداء الوظيفي في جامعة حائل، حيث بلغ معامل بيتا (0,851) وهذا يشير إلى أن البعد التوظيفي له تأثير قوي وموجب على الأداء الوظيفي.

وبما أن قيمة بيتا قريبة من 1، فهذا يدل على أن التغير في البعد التوظيفي مرتبط بتغير كبير في الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد بلغ (0,851) وهذا يعني أن 85,1% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن إضاحها من خلال البعد التوظيفي، وهذه القيمة مرتفعة جداً مما يدل على أن البعد التوظيفي هو متغير ذو تأثير قوي على الأداء الوظيفي، ويشير تحليل اختبار (ف) إلى قيمة مرتفعة جداً بلغت (913.334) بدلالة إحصائية بلغت (0,01) وهي أقل من (0,05)، وهذا يوضح أن العلاقة بين البعد التوظيفي والأداء الوظيفي دالة إحصائياً.

ومما سبق فإنه من الممكن أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول إنه (يوجد تأثير للبعد التوظيفي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة 0,05)، مما يدعو إدارة جامعة حائل إلى أن تعتبر هذا العامل من العوامل المؤثرة في جودة التوظيف والإجراءات المرتبطة بالموظفين مما يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية 5:

H_0 : لا يوجد تأثير للبعد الرقابي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد تأثير للبعد الرقابي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول 18

اختبار الفرضية الفرعية 5

| البعد الرقابي (X) | | | | | |
|-------------------|----------|---------|-------|-------|--------------------|
| Sig | F | β | R^2 | R | الأداء الوظيفي (Y) |
| 0.001 | 1761.731 | 0.914 | 0.914 | 0.835 | |

يوضح الجدول (18) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد الرقابي والأداء الوظيفي، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالبعد الرقابي والأداء الوظيفي في جامعة حائل، حيث بلغ معامل بيتا (0,914) وهذا يشير إلى أن البعد الرقابي له تأثير قوي وموجب على الأداء الوظيفي.

وبما أن قيمة بيتا قريبة جدًا من 1، فهذا يدل على أن التغيير في البعد الرقابي مرتبط بتغير كبير في الأداء الوظيفي، كما أن معامل التحديد بلغ (0.914) وهذا يعني أن 91,4% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال البعد الرقابي، وهذه القيمة مرتفعة جدا مما يدل على أن البعد الرقابي هو متغير ذو تأثير قوي على الأداء الوظيفي، ويشير تحليل اختبار (ف) إلى قيمة مرتفعة جدا بلغت (1761,731) بدلالة إحصائية بلغت (0,01) وهي أقل من (0,05)، وهذا يوضح أن العلاقة بين البعد الرقابي والأداء الوظيفي دالة إحصائيا.

ومما سبق فإنه من الممكن أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول إنه (يوجد تأثير للبعد الرقابي على تعزيز الأداء الوظيفي في جامعة حائل عند مستوى دلالة 0,05)، مما يدعو إدارة جامعة حائل إلى أن تعتبر هذا العامل من العوامل المؤثرة جدا عند تطوير سياسات رقابية لتعزيز الأداء الوظيفي.

ومما سبق نجد أن فرضيات الدراسة تتوافق مع دراسة (جرن، 2021) التي أكدت أن استخدام أسلوب الهندرة يساهم في التقدم الوظيفي من خلال اعتماد العمل الجماعي والتدريب المستمر لتحسين الأداء والاعتماد على الكفاءات والخبرات والمهارات في التوظيف، ودراسة (القرشي، 2022) التي أكدت على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤثر وبشكل إيجابي على أداء الموظفين، ودراسة (Jarji, 2019) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية بين متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر، ودراسة (Khashman, 2019) التي أكدت على وجود علاقة قوية بين إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي، ودراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021) التي أشارت نتائجها إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر على أداء الشركات، ودراسة (Maharmah & Al Jbour, 2023) التي أكدت على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء.

12. ملخص بأهم النتائج

تعد الجامعات من المؤسسات التي تخضع لعمليات إدارية معقدة تحتاج إلى الكثير من التنظيم والتخطيط والتنسيق؛ لذلك فإن تطبيق إستراتيجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية يعد مفيداً لضمان سير العمل في الجامعات، وسعت هذه الدراسة إلى إيضاح تأثير تطبيق هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل وذلك من خلال تصنيف هندسة العمليات الإدارية في خمسة أبعاد تشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، والرقابة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:- اعتماد منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة حائل ويزيد من الرضا الوظيفي.

- بينت الدراسة أن من أهم الإجراءات المتبعة في عملية التخطيط المتعلقة بالهندرة تتمثل بإدخال تكنولوجيا المعلومات، إعداد خطة طوارئ، اعتماد التخطيط الإستراتيجي، وشرح ووصف للمهام الموكلة لكل موظف.
- من أبرز الإجراءات الفعالة المتعلقة بالبعد التنظيمي اعتماد أسلوب لأرشفة السجلات؛ للتمكن من الوصول للمعلومات بسرعة وسهولة، واعتماد تكنولوجيا المعلومات لتنظيم وتنسيق العمليات الجامعية المعقدة، واعتماد هيكل تنظيمي للمساهمة في الإشراف على العمليات الجامعية، وتوافر المرونة في الهيكل التنظيمي لحل المشاكل الطارئة.
-أكدت الدراسة أهمية البعد التوجيهي من خلال اعتماد مبدأ التعاون وروح الفريق الواحد، وتوجيه الموظفين للالتحاق بدورات تدريبية مستمرة، وتقديم الاستشارات والنصائح المستمرة لتجنب الأخطاء.
-أظهرت الدراسة أن هندسة العمليات الإدارية وفقاً للتوظيف يمكن أن تكون فعالة من خلال اعتماد مبدأ التوظيف بناء على معايير الخبرة والكفاءة، إضافة إلى أن اعتماد مبدأ الترقية والمكافآت يحفز الموظفين لتقديم الأفضل، ومشاركة الموظف في صنع القرار يخلق عنده الشعور بالمسؤولية والثقة ويحسن من إنتاجه.



-توصلت نتائج الدراسة وفقاً للبعد الرقابي إلى أن إدخال تكنولوجيا المعلومات يقلل العمليات الرقابية، كما أكد المستجيبون على اعتماد مبدأ اللامركزية في الرقابة الذي يقوم على اعتماد الرقابة لكل قسم جامعي، بدلاً من اعتماد مبدأ الرقابة المركزية، وقد أكد المستجيبون أن المراقبة المنتظمة لسير العمل يقلل الأخطاء ويحسن جودة الأعمال الجامعية.

التوصيات:

- وبناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالإستراتيجيات التالية لتعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة حائل:
1. تحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي: الاستمرار في تبني منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية لأنها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين، وتقييم وتحديث العمليات بشكل منتظم؛ لضمان بقائها فعالة ومتماشية مع أهداف الجامعة.
 2. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في التخطيط: إعطاء الأولوية لإدخال ودمج تكنولوجيا المعلومات لتبسيط العمليات الإدارية، ووضع خطط طوارئ شاملة، وتبني ممارسات التخطيط الإستراتيجي، وضمان شرح ووصف واضح للمهام الموكلة لكل موظف لتعزيز الكفاءة والاستعداد.
 3. تحسين الممارسات التنظيمية: تنفيذ أساليب أرشفة فعالة لتسهيل الوصول السريع إلى المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتنظيم وتنسيق العمليات الجامعية، وإنشاء هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المشاكل العاجلة، وضمان الإشراف الفعال على العمليات.
 4. تعزيز التدريب والتوجيه المستمر: تعزيز ثقافة التعاون وروح الفريق الواحد، من خلال توجيه الموظفين للخضوع لدورات تدريبية مستمرة. وتقديم الاستشارات والنصائح المستمرة لمنع الأخطاء وتحسين الأداء العام، وهذا من شأنه أن يضمن تجهيز الموظفين بشكل جيد للتعامل مع مهامهم والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف الجامعة.
 5. تبني ممارسات التوظيف الفعالة: توظيف الأفراد على أساس معايير الخبرة والكفاءة، وتنفيذ نظام قوي للترقية والمكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء بأفضل ما لديهم، وتشجيع مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار لتعزيز الشعور بالمسؤولية والثقة، ومن ثم تحسين الإنتاجية.
 6. تحسين ممارسات الإشراف: الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتقليل الجهد والوقت المطلوب لعمليات التحكم وتبني نهج الرقابة اللامركزية، مما يسمح لكل قسم جامعي بإدارة نفسه بشكل خاص به مع الحفاظ على المراقبة المنتظمة لسير العمل وهذا من شأنه أن يساعد على تقليل الأخطاء وتعزيز جودة العمل.
- ومن خلال هذه التوصيات، يمكن لجامعة حائل تعزيز كفاءتها الإدارية بشكل أكبر، وتحسين الرضا الوظيفي، وخلق بيئة تنظيمية أكثر استجابة وفعالية.

مقترحات الدراسة:

1. إجراء دراسة تتعلق بتحليل دور الأثر الاقتصادي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الإنفاق في جامعة حائل.
2. إجراء دراسة مقارنة بين جامعة حائل وجامعات أخرى رائدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
3. إجراء دراسة تتعلق بالعوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات التعليمية.

4. إجراء دراسة تتعلق بتقييم دور استخدام الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي في دعم عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة حائل.

المراجع

- أرفيس، س. (2018). تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على الأداء المؤسسي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- إسماعيل، م. آمال، ب. (2019). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة. *التكامل الاقتصادي*، (2)، 240-255.
- جيبين، ع. م. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة st.clements العالمية. سوريا.
- جرب، أ. ع. (2021). الهندرة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3 (4)، 775-786.
- حايف، ش. ح. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة شركة سونغلاز بولاية بسكرة. *مجلة الاقتصاد الدولي والعملة*، 2 (1)، 81-102.
- حديان، ص. خالد، أ. (2021). عادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية. *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 3 (5)، 47-57.
- حسين، س. ع. (2007). ثورة إعادة الهندسة مدخل حديد لمنظومة التعليم. دار الجامعة الجديدة.
- حميد، م. الهمداني، ر. (2020). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. *مجلة جامعة البيضاء*، (1)، 1-23.
- حنون، ن. م. (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجه نظر المديرين والمدبرات [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.
- الخازم، م. (2018). جامعة 2030 رؤية في تحول الجامعات السعودية. الدار العربية للعلوم.
- الدجني، إ. ع. (2024). التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات (المحاضرة الخامسة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الروقي، م. م. (2016). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية الناشئة. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (28)، 123-145.
- الزهراني، ح. س. (2013). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات المربية بالمرج [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشريف، ا. ع. (2014). واقع استخدام تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.
- الشمري، ذ. ن. (2021). متطلبات تطبيق هندرة الجامعات السعودية في ضوء تحديات العصر الرقمي. *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الملك عبد العزيز*، 29 (4)، 429-469.
- الشويكي، م. ج. (2019). دور نظم دعم القرار في إعادة هندسة الأنظمة الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات: دراسة ميدانية مطبقة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قناة السويس.



الشوبكي، م. ج. (2010). العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.

طه، ص. أ. (2021). ما هي وظائف الإدارة الخمس مع شرح بسيط لكل منها؟. <https://ujeeb.com/>

عساف، م. (2017). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة العلوم والتكنولوجيا، 10 (2)، 199-242.

عقبلي، ع. و. (2002). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وايل للنشر.

عليمات، ص. ن. (2007). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الشروق للنشر.

العزي، س. الدويش، ع. (2015). تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية، 163(2)، 519-546

أبو عيشة، م. م. (2022). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(14)، 70-98.

القرشي، س. السلي، ن. ع. (2022). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية وتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة فرع المحاكم الإدارية والمالية والتنفيذية بمدينة جدة. المجلة العربية للإدارة، 42 (4)، 323-342.

القحطاني، م. (2017). تصور مقترح لتدويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة ماليزيا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جدة.

صلاح الدين، ص. م. (2020). إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعة المصرية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 8 (158)، 115-164.

نورهان، ب. فريال، ق. (2020). تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عبد الحفيظ بو الصوف.

الهاجري، ع. س. (2017). التوجهات المستقبلية لجامعة الملك خالد في تحقيق رؤية المملكة 2030 [عرض ورقة عمل]. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030. جامعة القصيم.

Arabic References

Arfis, Sa'adah. (2018). Ta'thīr i'adat Handasat al-'amalīyāt al-Idāriyah (BPR) 'alā al-ada' al-mu'assasī: dirāsah ḥālat Jāmi'at Muḥammad Būdyāf bālmşylh [Risālat mājistir manshūrah]. Kullīyat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-tijāriyah wa-'ulūm al-tasyīr, Jāmi'at Muḥammad Būdyāf, al-Masīlah.

Ismā'il, Murād, wa-amāl, bwlfdāwy. (2019). Dawr i'adat Handasat al-'amalīyāt al-Idāriyah fī Taḥsīn al-ada' al-wazīfī : dirāsah hala Mudīriyah Amlāk al-dawlah. *al-Takāmūl al-iqtisādī*, 7(2), 240-255.

Jabīn, 'Abd al-Wahhāb Muḥammad. (2009). Taqyīm al-ada' fī al-Idārāt al-ṣiḥḥīyah bmdyryh al-Shu'un al-ṣiḥḥīyah bi-Muḥāfazat al-Tā'if. [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at st. clements al-'Ālamiyah. Sūriyā.

Jrn, Usāmah 'Āmir Maḥmūd. (2021). alhndr al-Idāriyah wa-dawruhā fī Taḥsīn al-ada' al-wazīfī lil-'āmilīn fī baladiyāt al-Mamlakah al-Urdunīyah al-Hāshimīyah. *Majallat al-'Ulūm al-Insānīyah wa-al-ṭabī'iyah*, 3(4), 775-786.

Ḥayf, shyrāzhayf Si. (2018). i'adat Handasat al-'amalīyāt al-Idāriyah ka-madkhal idārī Ḥādith li-taḥsīn al-ada' al-tanzīmī lil-mu'assasah al-iqtisādīyah aljāz'ryt-drāsh ḥālat Sharikat swngḥlāz bi-Wilāyat Baskarah. *Majallat al-iqtisād al-dawli wa-al-'awlamah*, 2(1), 81-102.



- Hdydān, Šabrīnah, wa-Khalīd, Asmā'. (2021). 'Ādah Handasat al-‘amaliyāt al-Idāriyah (alhndrh): qirā'ah mafahimiyah. *Majallat al-Tamyiz al-fikri lil-'Ulum al-ijtima'iyah wa-al-insaniyah*, 3(5), 47-57.
- Ḥusayn, Salāmah 'Abd al-'Azīm. (2007). Thawrat i'ādat al-Handasah madkhal Ḥadīd li-manzūmat al-Ta'lim. Dār al-Jāmi'ah al-Jādydt Ḥamīd, Muḥammad, wālhmdāny, Rajā'. (2020). mahārat al-Ibdā' al-idārī ladā al-qiyādāt al-Akadīmīyah bi-Jāmi'at Šan 'ā'. *Majallat Jāmi'at al-Bayḍā'*, 2(1), 1-23.
- Ḥannūn, Nādiyah Murād Yūsuf. (2010). *darajat istikhdam uslūb al-Handasah al-Idāriyah fi mumārasat al-'amaliyāt al-Idāriyah fi al-Madāris al-ḥukūmiyah fi Muḥāfazāt al-Dīffah al-Gharbiyah min wajh naẓar al-mudrīn wālmudrāt* [Risālat duktūrāh manshūrah]. Jāmi'at al-Najāh al-Waṭaniyah.
- Alkhāzm, Muḥammad. (2018). *Jāmi'at 2030 ru'yah fi taḥawwul al-jāmi'at al-Sa'ūdiyah*. al-Dār al-'Arabīyah lil-'Ulūm.
- al-Rūqī, Muṭṭlaq ibn Maq'ad ibn Muṭṭlaq. (2016). al-mushkilāt al-Akadīmīyah wa-al-idāriyah allatī tuwājihu a'ḍā' Hay'at al-tadris fi ba'ḍ al-jāmi'at al-Sa'ūdiyah al-nāshī'ah. *Majallat Kullīyat al-Tarbiyah al-asāsīyah lil-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-insāniyah*. (28), 123-145.
- al-Zahrānī, Ḥusayn ibn Sa'īd. (2013). *Dawr alhndrh fi tabsīḥ al-ijrā'āt bālm'ssh al-'Āmmah lil-Šinā'at al-murabbiyah bālmkhrj* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at Nāyif al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-Amnīyah.
- al-Sharīf, Usāmah 'Abd al-Fattāh 'Awaḍ. (2014). wāqī' istikhdam Taqniyat i'ādat Handasat al-'amaliyāt al-Idāriyah fi Jāmi'at al-Quds min wajhihi naẓar a'ḍā' Hay'at al-tadris wa-'alāqatuhu brḍāhm al-wazīfī [Risālat mājistīr manshūrah]. Jāmi'at al-Quds
- al-Shammārī, dhahab Nāyif. (2021). Mutatallabāt taṭbīq hndrh al-jāmi'at al-Sa'ūdiyah fi ḍaw' taḥaddiyāt al-'aṣr al-raqmī. *Majallat al-Ādāb wa-al-'Ulūm al-Insāniyah Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Aziz*, 29(4), 429-469. Dār al-Manzūmah.
- al-Shūbakī, Māzin Jihād. (2019). *Dawr nazm Da'm al-qarār fi i'ādat Handasat al-anzimah al-Akadīmīyah wa-al-idāriyah dākhil al-jāmi'at: dirāsah maydāniyah muṭabbaqah 'alā al-jāmi'at al-Filasṭīniyah fi Qitā' Ghazzah* [uṭrūḥat duktūrāh manshūrah]. Jāmi'at Qanāt al-Suways.
- al-Shūbakī, Māzin Jihād. (2010). *al-'alāqah bayna nazm Da'm al-qarār wa-i'ādat al-Handasah fi al-jāmi'at al-Filasṭīniyah fi Qitā' Ghazzah* [Risālat mājistīr manshūrah]. Jāmi'at al-Azhar.
- Ṭāhā, Šalāh Aḥmad Maḥmūd. (2021, 31ynāyr). mā hiya wazā'if al-Idārah al-khams ma'a sharḥ Basīḥ li-kull minhā? Mawqī' ujiba. <https://ujeeb.com/>
- 'Assāf, Maḥmūd. (2017). Mu'awwiqāt taṭbīq Handasat al-'amaliyāt al-Idāriyah fi jāmi'at Muḥāfazāt Ghazzah min wijhat naẓar a'ḍā' Hay'at al-tadris. *al-Majallah al-'Arabīyah li-Damān Jawdah al-Ta'lim al-Jāmi'i*. Jāmi'at al-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā, 10(2), 199-242.
- 'Aqīlī, 'Umar Waṣfī. (2002). *madkhal ilā al-manhajīyah al-mutakāmīlah li-idārat al-jawdah al-shāmīlah*. Dār Wāyil lil-Nashr. 'Ammān.
- 'Ulaymāt, Šālīḥ Našīr. (2007). *al-'amaliyāt al-Idāriyah fi al-mu'assasāt al-Tarbawīyah*. Dār al-Shurūq lil-Nashr, 'Ammān.
- al-'Anzī, Sa'ūd, wāldwysh, 'Abd-al-'Azīz. (2015). taṭwīr tadwīl al-Ta'lim al-Jāmi'i al-Sa'ūdi fi ḍaw' khibrāt ba'ḍ al-Duwal. *Majallat al-Tarbiyah. Jāmi'at al-Azhar*, 2(163), 519-546.
- Abū 'Ayshah, Maḥmūd Muḥammad. (2022). wāqī' i'ādat Handasat al-'amaliyāt al-Idāriyah fi Jāmi'atay Filasṭīn wa-Ghazzah alkhaṣṭyn min wijhat naẓar al-akādīmīyīn wāldāryyn fihim. *Majallat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa al-Idāriyah wa al-qānūniyah*, 6(14), 70-98.
- al-Qurashī, Sūzān, wa al-Sulamī, Nahr 'Abd Allāh. (2022). Athar i'ādat Handasat al-'amaliyāt al-Idāriyah 'alā adā' al-munazzamāt al-ḥukūmiyah wa-taḥqīq ru'yah al-Mamlakah 2030: dirāsah maydāniyah 'alā muwazzafī Wizārat al-'Adl bi-Mintāqat Makkah



- al-Mukarramah Far' al-mahākim al-Idāriyah wa-al-māliyah wa-al-tanfidiyah bi-madīnat Jiddah. *al-Majallah al-'Arabiyah lil-Idārah*, 42 (4), 323-342.
- al-Qaḥṭānī, Majīd. (2017). *Taşawwur muqṭarāḥ ldtwyl al-Ta'lim al-'Āli fi al-Mamlakah al-'Arabiyah al-Sa'ūdiyah fi ḍaw' khibrat Mālīziyā* [risālāh majīstīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at Jiddah.
- Muḥammad Ṣalāḥ al-Dīn, Ṣafā'. (2020). i'ādat Handasat al-'amaliyāt wa-ta'thiruha 'alā al-Ta'lim al-Jāmi'i: dirāsah taṭbiqiyah 'alā al-Jāmi'ah al-Miṣriyah. *Majallat Buḥūth al-Sharq al-Awsaṭ*, 8 (158), 115-164.
- Nūrḥān, bwzghāy wa Firyāl, ibn qwyṭn. (2020). *Ta'thīr i'ādat al-Handasah 'alā Jawdah Mu'assasāt al-Ta'lim al-'Āli* [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at 'Abd al-Ḥafīz Bū alṣwf.
- al-Hājirī, 'Abd-al-'Azīz Sa'id Muḥammad. (2017). al-Tawajjuhāt al-mustaqbaliyah li-Jāmi'at al-Malik Khalīd fi taḥqīq ru'yah almmkt2030 'arḍ Waraqāḥ 'amal. Mu'tamar Dawr al-jāmi'at al-Sa'ūdiyah fi Taf'il ru'yah 203 0. Jāmi'at al-Qaṣīm.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Abuajwa, A. H., Al-Tahitah, A. N. A., & Muthaliff, M. M. A. (2023, 30may). *CHANGE IN THE HIGHER EDUCATION SECTOR IN PALESTINE: A PROPOSED MODEL* [Paper presentation]. I-iECONS e-proceedings.Malaysia.
- Al-Buhairi, Abdullah Samir. (2015). *The role of administrative process reengineering in improving the administrative performance of the Palestinian Ministry of Health* [Published master's thesis AL-Aqsa University]. Al-Aqsa University Journal. Gaza.
- Al-Jarji, Khader (2019). Requirements for the application of process re-engineering and its role in continuous improvement "a prospective study of the opinions of managers in the Hammam Al-Alil Cement Factory in Nyoni Governorate. *Humanities Journal of University of Zakho*, 7(2), 245-262.
- Al-Shayeb, Ahmed Mohamed, and Hammour, Anan Mohamed. (2014). *Contemporary management concepts. i 1*. Ammaan Jordan. Academy for Publishing and Distribution.
- Decenzo, D & Robbins. S. (2010). *Human resource management* (10th ed). John Wiley & Sons, Inc.
- FarajAllah, A. M., Abu-Naser, S. S., Baraka, M. A., & Al Shobaki, M. J. (2018). Availability of re-engineering requirements for Palestinian industrial companies. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 2(9), 8-18.
- Fora, M. N., Hashim, O. Y., Abd Aziz, S., Sharom, Q., & Shawish, A. K. A. (2023). EFFECT OF ELECTRONIC ADMINISTRATION REQUIREMENTS ON IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES AT AL-AQSA UNIVERSITY IN GAZA-PALESTINE. I-iECONS e-proceedings. Faculty of Economics and Muamalat, Universiti Sains Islam Malaysia.
- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The reality of applying strategic agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(4), 76–103.
- Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Hilal, M. A. G. (2009). *Thinking and strategic planning*. Development Center for Development and Publishing.
- Ismail, R. (2010). Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian context. *BEH - Business and Economic Horizons*, 2(2), 26–52.
- Jarbou, Haitham (2018). *The availability of factors affecting the success of administrative process re-engineering, a case study of the Palestinian Red Crescent Society* [Master's thesis, Islamic University of Gaza]. The Digital Repository of the Islamic University of Gaza.
- Khashman, A. M. (2019). The effect of business process re-engineering on organizational performance: The mediating role of information and communications technology. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 132–149.
- Lampathaki, F., Koussouris, S., & Psarras, J. (2013). *BPR lifecycle. Decision Support Systems Laboratory*. National Technical University of Athens, Athens.



- Maharmah, M. H., & Al Jbour, F. K. (2023). The Impact of Applying Re-Engineering Application Process on Critical Performance Criteria in Jordanian Islamic Banks. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 40-65.
- Muhammad K. Hamdan¹, Suliman A. El Talla², Mazen J. Al Shobaki³, Samy S. Abu-Naser. (2020). Clarity of vision and its relationship to the creative behavior of NGOs. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 4(4), 55–82.
- Njuguna, A. W., & Wanjohi, P. (2021). Effect of Business Process Re-Engineering on Performance of Agro-Processing Firms in Nairobi City County. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(4), 33–54.
- Omer, N. I. M. (2024). Maintaining Meaningful Human Interaction in AI-Enhanced Language Learning Environments: A Systematic Review. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 6(3), 533–552. <https://doi.org/10.53286/arts.v6i3.2083>
- Park, J., & Chong, J. S. (2000). A comparison of absolute and relative performance appraisal systems. *International Journal of Management*, 17(3), 423–429.
- Rababah, B. M., & Bani Abdelrahman, A. (2024). The Effect of Storyboards Technique on EFL Sixth-Grade Students' Reading Comprehension. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 6(3), 553–573. <https://doi.org/10.53286/arts.v6i3.2084>
- Sturdy, G. R. (2010). *Business process reengineering: Strategies for occupational health and safety*. Cambridge Scholars Publishing.

