

هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير

عباس بن غازي بندر الحنتوشي، سلامة يوسف طناش *

ملخص

هدفت الدراسة إلى هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، إذ تكونت من (500) عضو هيئة تدريس وإداري أكاديمي. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء أداة الدراسة (استبانة) والتي تكونت من ثلاثة أجزاء، الأول: معلومات عامة عن المستجيبين، والثاني: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة، والثالث: لقياس آليات الهندرة المقترحة. وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج.

بينت نتائج الدراسة أن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة جاء بدرجة متوسطة، وكشفت وجود فروق دالة إحصائية في مجالات العمليات الأساسية في تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام وتطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح الذكور. بينما تطوير العمليات الإدارية بالأقسام لصالح الإناث. وكذلك وجود فروق في واقع تطوير العمليات الإدارية المساندة، والأساسية، وفي تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أداء الموظفين، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الكلية لصالح الكليات العلمية، بينما في تطوير الشراكة المجتمعية لصالح الإنسانية. كما بينت وجود فروق في جميع العمليات باستثناء مجال تطوير أعضاء هيئة التدريس، وتوظيف التقنية بالتدريس لصالح رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء مقابل أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى آليات لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة وبناء الرؤية المشتركة للقسام، والتحصير للهندرة، وإعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية والتي أوصت بتطبيقها في الجامعات السعودية. وفي نهاية الدراسة طرح الباحثان مجموعة من التوصيات من أهمها:

تبني الآليات التي كشفت عنها الدراسة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية والعمل على تطبيقها.

الكلمات الدالة: هندرة، العمليات الإدارية، الجامعات السعودية، إدارة التغيير.

المقدمة

حظيت عملية إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، ونالت عمليات تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية جانباً كبيراً من هذا الاهتمام، مما جعل هذا العصر يتسم بالتغيير والتجديد، والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية التربوية. ويعد التطوير أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولّد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها. ويؤكد الواقع أن هناك ضرورة لأن تتحول المؤسسات التربوية وعلى رأسها الجامعات من التظير إلى التطبيق، مع أهمية إحداث تغييرات أساسية في البيئة التربوية. فالمؤسسة التربوية في شكلها الحالي سواء على المستوى التنظيمي أو الإداري أو على مستوى السياسات التربوية لا تلبي الحد الأدنى المطلوب. ووفقاً لنظرية المنظمات، فإن الإصلاح يحتاج إلى تطوير وتحسين وتجويد جوهري في العمليات، ويكون منظماً كلما تبنت المؤسسات التربوية ذلك التطوير في سلوكها، وثقافتها، وبنائها (درندري، وهوك، 2008).

ويشير القريوتي (2013) إلى أن التغيير يمثل جهود الجامعات الهادفة إلى رفع مستويات التنظيم وذلك من أجل المساهمة في إيجاد علاقات متوازنة بينه وبين البيئة المحيطة، عن طريق اقتراح إستراتيجية متطورة تهدف إلى تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتكمن عملية التغيير في الاستعداد المسبق لتوفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة. وقد حقق التعليم في المملكة العربية السعودية إنجازات كمية ونوعية متعددة خلال فترة زمنية قياسية، إذا قورنت بما يحتاجه

* وزارة التعليم السعودية، المملكة العربية السعودية (1). كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن (2). تاريخ استلام البحث 2016/02/01، وتاريخ قبوله 2016/07/29.

التعليم من وقت وجهد، وحظي التعليم العالي باهتمام خاص من الدولة، ويرجع ذلك إلى الصلة الوثيقة بين التعليم العالي والتنمية، كما يرجع إلى استجابة الحكومة لشدة الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم. إذ وصل عدد الجامعات الحكومية إلى خمس وعشرين جامعة ذات طاقة استيعابية عالية، وموزعة جغرافياً بين مناطق المملكة، وترتبط هذه الجامعات كافة بوزارة التعليم - التعليم العالي - مع تمتعها بقدر كبير من الاستقلالية في المجالين الإداري والأكاديمي (موقع وزارة التعليم العالي، 2015).

وامتداداً للاهتمام بالتعليم الجامعي لارتباطه ببناء الإنسان وعلاقته بالتنمية فقد حظيت الجامعات في عهد الملك عبد الله بن عبد العزيز بعناية خاصة، إذ تجلت هذه العناية في افتتاح أربع جامعات جديدة في عام واحد (1430هـ)، متمثلة في جامعة الدمام في الدمام وجامعة الأمير سلمان في الخرج وجامعة شقراء في شقراء وجامعة المجمعة في المجمعة، هذا بالإضافة إلى كليات التقنية والكليات الصحية، إضافة إلى برامج تطويرية للجامعات القائمة، وبرامج ابتعاث خارجي.

وبسبب التغيرات المتزايدة التي تعيشها المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص لم يعد بالإمكان مواجهة هذه التطورات والتغيرات بالطرق التقليدية المتبعة منذ زمن، إذ تسعى المؤسسات الحديثة والزائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية، وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها؛ لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء. ولأن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة، والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها، بما يخدم نظرتها المستقبلية، وخطتها الاستراتيجية، ويعزز ميزتها التنافسية.

وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف ولتحقيق الإصلاح التربوي مثل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يُعرف (بالهندرة) والذي يُعد أبرز المداخل الإدارية الحديثة لإحداث التطوير (درندري، وهوك، 2008). إذ ظهر مدخل إعادة الهندسة "الهندرة" مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين كمفهوم ينصب أساساً على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وهو يُعنى بإحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المؤسسة؛ بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء (Coulson, Thomas, 1997).

وتظهر أهمية هذا المدخل كونه يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية وذات القيمة المضافة، بالإضافة إلى النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسات بصورة ملحوظة.

وظهرت أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، نظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة، وظهور الإنترنت الذي ساهم في استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الكثير من المؤسسات والوزارات والجامعات؛ لما له من دور كبير في خفض التكاليف، وتوفير الوقت، والجهد، وتحسين الجودة في العمليات الإدارية (الدجني، 2010).

فالهندرة تتميز عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير في أنها تعمل على إيجاد حلول جذرية للمشكلات، من خلال إيجاد رؤية شاملة لأساليب العمل في المؤسسات المختلفة، كما أن هندرة العمليات تساعد على الخروج من الروتين، والنظرة الضيقة للعمل، وعدم الشمولية، والحلول السريعة لمشكلات العمل، وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية (عبد الحفيظ، 2003). ولكن ذلك لن يتحقق دون التعرف إلى متطلبات تطبيق الهندرة في المؤسسات التربوية، ومن ثم العمل على توفيرها ودعمها مادياً ومعنوياً حتى تكون واقعاً ملموساً يحقق الغاية المرجوة من تطبيق مبدأ الهندرة.

وتختلف الهندرة عن أساليب التطوير التقليدية، فهي العملية التي تبدأ من نقطة الصفر، وتركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة وتهتم بالنتائج، وبحاجة متلقي الخدمة، وتقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، وتتميز بأنها تنطلق من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية كلها، وقد تحتاج في أحيان كثيرة إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء (السلطان، 2001).

فهندرة الجامعات والعمل على تطبيق مبادئها بشكل فعال تمكنها من بقائها في بيئة المنافسة، وزيادة معدل إنتاجيتها وكفاءة العاملين فيها، بالإضافة إلى ذلك دورها المباشر في رفع جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها وتحسين مخرجات الأداء، وذلك لدور الهندرة في تبسيط إجراءات العمل والعمليات الإدارية في الجامعات. وهذا ما تؤكد العديد من نتائج الدراسات كدراسة عون (2011)، ودراسة الدجني (2010)، ودراسة أتان (Attaran, 2004)، كما بين المخلافي (2009) أنه يجب على الجامعات أن تستجيب للتغيير بشكل سليم ومنظم كي تواكب حركة التغيرات المحيطة في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حتى تكون ذات كفاءة وفاعلية في أدائها وفي تحقيق أهدافها. وهذا يتطلب الحرص على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في جامعاتنا، بحيث يكون الهدف الرئيس هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى نستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية والسرعة المناسبة من أجل البقاء في سوق المنافسة.

ولأنه لا يمكن أن تؤدي الجامعات السعودية دورها في ظل التغيرات السريعة والنقلة الفكرية والاجتماعية والتكنولوجية إلا من خلال إحداث تغيرات جديدة في أساليب وطرق العمل للمنظمات التي تتناسب مع متطلبات العصر الحالي والذي يمتاز بالسرعة والثورة التكنولوجية، لذا لابد أن تسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى إحداث تغيير جذري في عملياتها الإدارية والأكاديمية بناء على أسس التغيير. وبسبب وجود الحاجة الملحة لهندرة العمليات الإدارية والأكاديمية في المملكة العربية السعودية حتى تستطيع الوصول إلى الجودة الشاملة المطلوبة في الأداء ومواكبة التغيرات السريعة التي يتسم بها عصرنا الحالي ومواكبة متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع وطموحه. وعلى ضوء ما سبق فإن هندرة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص أصبحت أمراً ملحاً في ظل تطورات العصر المتسارعة. وبالتالي تأتي هذه الدراسة متمثلة في هندرة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير.

مشكلة الدراسة

في ظل التحديات التي أنتجتها العولمة أصبح التغيير هدفاً ملحاً تسعى له جميع مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وخاصة الجامعات. إذ يواجه التعليم الجامعي السعودي العديد من المشكلات المزمنة التي تهدد أسسه وتقوض أدواره كالمركزية الخانقة في اتخاذ القرارات، وضعف عمليتي التخطيط والرقابة، ونمطية عملية التنظيم (زيان، 2008: 168). وقد بدأت الجامعات فعلياً من خلال اعتمادها على أساليب عدة يتم من خلالها التغيير إلا أن تلك التغيرات لم ترتق إلى الطموح في وقت قد لا يكون التطور مطلوباً أساساً بل ما تحتاجه هذه الجامعات هو التغيير الجذري لعملياتها وذلك لمواكبة مجريات العصر، وحيث أن الجامعات تعد رافداً مهماً لجميع مؤسسات الدولة من خلال تخريج الكوادر الفنية والإدارية التي تسير وتقود قاطرة العمل بها، فإن تدني مستوى الأداء لتلك الجامعات سوف يعود حتماً بمردود سلبي على مؤسسات الدولة كافة وبالتالي اقتصادها. وقد أشارت نتائج دراسة الشيبتي وعقيل (2002) إلى وجود حاجة في الجامعات السعودية لهندرة العمليات الإدارية من خلال الملاحظة على العمل الإداري التأخر في إنجاز العمل بسبب غياب المعلومات أو نتيجة لعمليات التدقيق اللازمة، بالإضافة إلى تدني مستوى الجودة والتنوع في الأداء الإداري والأكاديمي، كما أكدت نتائج دراسة الصالح (2009) حاجة الهيكل التنظيمي للأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود إلى تغيير جذري بما يخدم أهدافها وعملياتها والمشاركة وتفويض الصلاحيات بشكل فعال، كما أشارت أبرز نتائج دراسة اللحام (2006) إلى تبني الجامعات السعودية للنظام البيروقراطي في الإدارة مما يجعلها في مواجهة مع الكثير من التحديات، وأبرزت نتائج دراسة الجمعي (2005) أن الجامعات السعودية تعاني من مركزية الأنظمة وتضخم أجهزتها وقصور التقنية الإدارية وقصور الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية. وبناءً عليه، وبحكم خبرة الباحثين، فقد شعروا بوجود خلل في سير العمليات الإدارية الأكاديمية، ووجود عشوائية في بعض العمليات الإدارية والتي تحتاج إلى هندرة وتنظيم أكثر مما هي عليه بعيداً عن الأساليب التقليدية التي تدير بها عملياتها لكي تتواءم مع المتغيرات العالمية الهائلة والمتسارعة بحيث تقدم الخدمة بالجودة والسرعة والدقة والكلفة التي ترضي المستفيد. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد في هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية في ضوء أسس إدارة التغيير.

أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1: ما واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس؟
- 2: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الكلية، طبيعة العمل)؟
- 3: ما آليات الهندرة اللازمة للعمليات الإدارية الأكاديمية بناءً على أسس إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أسس إدارة التغيير وذلك من خلال:

- 1: تعرّف واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس.
- 2: تعرّف الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الكلية، طبيعة العمل).
- 3: تقديم آليات مقترحة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بناءً على أسس إدارة التغيير.

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوعها الذي تناول هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية. وعليه يُؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:
- مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ويتم ذلك من خلال وضع السياسات التي تؤدي إلى تطوير أداء الجامعات بالإضافة إلى دعم ثقافة التحسين المستمر في كافة المؤسسات التربوية بالتعليم.
 - المخططون التربويون، مثل: المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي للجامعة من خلال تزويد المخططين بالواقع الفعلي للعمليات الإدارية الأكاديمية لتطوير الأداء.
 - الباحثون التربويون، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها مرجعاً لهم.

مصطلحات الدراسة

تمّ تعريف مصطلحات الدراسة مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

الهندرة: إعادة التفكير بشكل أساسي، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة ومعايير الأداء المؤثرة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (Hammer & Champy, 1995:14) وقصد هامر وشامبي بالعمليات "سلسلة النشاطات الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات".

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها إعادة بناء العمليات الإدارية الأكاديمية داخل الجامعات السعودية الحكومية من خلال خطوات محددة بهدف إجراء تغييرات جذرية لتحقيق مستويات عليا من فاعلية العمليات الإدارية الأكاديمية.

العمليات الإدارية الأكاديمية: مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للمستفيدين (Hammer & Champy, 1995). وعرفها السلطان (2009: 111) أنها مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف تحقيق رغبات المستفيدين، ولإضافة نتائج إدارية مرغوبة.

ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها مجموعة من الإجراءات والنشاطات التي تؤدي إلى نتائج محددة تهدف لإضافة قيمة وتحقيق نتائج إدارية مرغوبة في الجامعات السعودية الحكومية.

إدارة التغيير: هي "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية" (حمادات، 2007: 105).

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: الإدارة التدبيرية التي تُعنى بعملية انتقال الجامعات السعودية الحكومية من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل).

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي:

الحدود البشرية: العاملون في الجامعات السعودية الحكومية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، ذكوراً وإناثاً.

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجامعات السعودية التالية: (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وجامعة الدمام، وجامعة حائل).

الحدود الزمانية: تمّ إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2014/2015م).

المحددات الموضوعية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بدقة ونزاهة وموضوعية أفراد العينة في استجاباتهم على أداة الدراسة المعدة

لغايات جمع بياناتها. كما تتحدد بما تيسر لأداتها من درجات الصدق والثبات التي تحقق منها الباحثان.

الدراسات السابقة

تمّ عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومرتبطة من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

هدفت دراسة أটারن (Attaran, 2004) إلى معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعملية الهندرة في جامعة كاليفورنيا. أجريت الدراسة في كاليفورنيا في الولايات المتحدة، وقد استخدمت منهج مراقبة تطبيق سير العمل واستعراض أساليب تطبيق التكنولوجيا، حيث تكونت العينة من العديد من الشركات والمؤسسات ومنها جامعة كاليفورنيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات وعملية الهندرة على الشركات والمؤسسات ينعكس عليها بطريقة ناجحة وتساعد في عملية إعادة الهيكلة الناجحة أيضاً، ولا يخلو الموضوع من بعض العوائق التي تواجهها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات على عملية الهندرة، ولكن في الغالب تكون النتيجة إيجابية.

قام الغيلاني (2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة. بلغت عينة الدراسة من (100) موظف بمختلف مسمياتهم الوظيفية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تراوحت ما بين المرتفعة والمتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجالات الدراسة التالية: الأهداف، والهياكل التنظيمية، وصنع القرار. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حاملي المؤهل أقل من البكالوريوس.

وأجرى الأصبحي (2007) دراسة هدفت إلى اقتراح نموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي التطويري للتعرف إلى واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية، كما تم استخدام منهج البحث النوعي وذلك لتحليل الأدب النظري ذي العلاقة بإدارة التغيير ممثلاً بالاتجاهات المعاصرة في هذا المجال. تكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة والبالغ عددهم 145، وقد قام الباحث ببناء استبانة لغرض الدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة "إن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً، وإن درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية.

وأجرى أحمد وفرانيس وزيري (Ahmad, Francis, Zairi, 2007) دراسة هدفت إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي (دراسة حالة)، وذلك من خلال فحص ثلاثة معاهد تعليم عال في ماليزيا تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سبعة عوامل مهمة وحرجة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة والتشاركية والأقل دكتاتورية، تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية. وقد وضعت هذه الدراسة إطاراً لبحث التطور المؤسسي لجعل تلك المؤسسات تعمل بنجاح من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وقام عبدوس ووحى (Abdous & Wuhe, 2008) بدراسة هدفت تصميم إطار مقترح لهندرة العمليات في التعليم العالي (دراسة حالة)؛ لاستبدال الاختبارات المكتوبة عديمة الجدوى بأخرى إلكترونية، وتقليل التكاليف المتعلقة بإرسال واستقبال الاختبارات من وإلى مواقع التعلم عن بعد، وتمثلت عينة الدراسة في جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النظام، أشارت النتائج إلى أن العديد من العاملين لديهم اتجاهات إيجابية نحو النظام، الذي لا يخلو من العيوب والمشكلات، لذا فإن نتائج هذه الدراسة أشارت إلى عملية منظمة وفاعلة مع وجود رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت، كما تم تقييم نظام جدولة وتوزيع الاختبارات باستخدام الإنترنت، وتنفيذ مسح لقياس درجة رضا المستخدمين عن نظام الإنترنت والمستخدم منذ عام (2006)، وتوفير مبلغ سنوي بقيمة (\$7500)، والتي تُشكل (8%) مما كان يُدفع لخدمة البريد، علاوة على تقليل العمل الكتابي، وتوفير الوقت في أداء العمل، وهذا بالتأكيد يزيد من إنتاجية الجامعة والعاملين على حدّ سواء.

وقام عون (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي وتفسيرها وذلك لمناسبتها

لأهداف وطبيعة الدراسة. بلغت عينة الدراسة (50) طالبة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة أساسية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إشراك الجامعة الطالبة في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي، وأشارت النتائج إلى أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هندرة العمليات الإدارية تسهم إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضاً تسهم برامج الاعتماد الأكاديمي في تحسين العملية التربوية في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة. كما أجرى البريري (2011) دراسة هدفت إلى إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية في جامعة الزقازيق، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الفاعلين بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق سواء أكانت هذه الوحدات مركزية بإدارة الجامعة بالمركز الرئيس لها أو بالكليات والمعاهد الملحقة بالجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وكافة عمليات إعادة الهندسة الكلية فيما عدا الهيكل التنظيمي.

وقام الخطيب (2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، والكشف عن علاقتها بتكنولوجيا التعليم. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لطبيعة الدراسة وطبيعتها أهدافها. تكونت عينة الدراسة من (331) عضو هيئة التدريس، (173) من الذكور و(158) من الإناث، وتم تطوير استبانتي الأولى لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والثانية لتكنولوجيا التعليم. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستتصرية بالعراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة ودرجة استخدام تكنولوجيا التعليم مرتفعة، وكشفت النتائج أن درجة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتكنولوجيا التعليم متوسطة إذ بلغ (0.46) ولم يظهر وجود فروق في درجات ممارسة أسلوب إعادة هندسة العمليات التي تُعزى للجنس، بينما تبين وجود فروق تُعزى للخبرة لصالح الأقل من خمس سنوات، وللمؤهل العلمي لصالح الماجستير.

وفي دراسة داغر (2014) هدفت إلى تطوير أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، وانتهجت هذه الدراسة منهج البحث المسحي التطويري. وتكونت عينة الدراسة من (523) من الإداريين التربويين الأكاديميين في الجامعات الأردنية للعام الدراسي (2013/2014م). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، تُعزى لمتغير الجامعة ولصالح الجامعات الرسمية، ولمتغير العمل ولصالح عميد الكلية.

كما هدفت دراسة غابي، غراب ومولیکا (Guppy, Grabb & Mollica, 2013) إلى التحقيق في مدى فاعلية الهندرة على جامعة توريننتو الكندية من حيث تحسين مستوى الإبداع وعلم اجتماع المعرفة. أجريت الدراسة في كندا، وقد استخدمت المنهج التحليلي والمراقبة، حيث تكونت العينة من عدد من المؤسسات ومنها جامعة توريننتو الكندية. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية الهندرة تساهم في زيادة حقول المعرفة، وأن هنالك تفاوت متزايد في الدعم الذي يمكن أن يجنيه العلماء لتمويل أبحاثهم. علاوة على ذلك، عززت الهندرة الدعم التفاضلي لأنماط التغيرات المالية والتنظيمية التي تعيد تشكيل آلية عمل الجامعات. وأظهرت النتائج أن هنالك تطوراً واسع النطاق في سياسة علم الهندرة للتعليم العالي في كندا. التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تنفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل دراسة داغر (2014) التي هدفت إلى بناء أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية. ودراسة عون (2011) التي هدفت التعرف إلى أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود. ودراسة عبدوس ووحى (Abdous & Wuhe, 2008) التي هدفت تصميم إطار مقترح لهندرة العمليات في التعليم العالي في جامعة أولد دومينيون. ودراسة أحمد فرانسيس وزيري (Ahmad, Francis, Zairi, 2007) التي هدفت إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي في ماليزيا. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك باتباعها منهجية الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وكيفية مناقشة نتائج الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات كونها أول دراسة من نوعها لتطبيق استخدام مدخل الهندرة لتطوير الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ تتناول العمليات الإدارية الأكاديمية بصورة مباشرة ومحددة. وأيضاً تتميز بأنها الوحيدة التي ربطت إدارة التغيير مع الهندرة. وجاءت هذه الدراسة لاقتراح هندرة للعمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية في ضوء

أسس إدارة التغيير .

الطريقة والإجراءات

تناول هذا القسم عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها والتأكد من الصدق والثبات، ثم عرضاً لإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة وذلك على النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التطويري في هذه الدراسة، بهدف تعرف واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. ومن ثم اقتراح آليات لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في ضوء أسس إدارة التغيير، بناء على البيانات والمعلومات المسحية، بالإضافة إلى الاستعانة بالأدب النظري، والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في خمس جامعات سعودية في المملكة العربية السعودية وهي (جامعة الملك عبد العزيز في جدة، وجامعة الملك سعود في الرياض، وجامعة الملك خالد في أبها، وجامعة الدمام في الدمام، وجامعة حائل في حائل) والبالغ عددهم (10088) عضو هيئة تدريس وإداري أكاديمي على درجة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد، حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية للعام (1435/1436هـ). والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة في المملكة العربية السعودية.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة في المملكة العربية السعودية

الجامعة	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الملك عبد العزيز	412	30%	852	27%	2037	36%	3301	33%
الملك سعود	720	53%	1378	44%	885	16%	2983	29%
الملك خالد	102	7%	451	14%	1273	23%	1826	18%
الدمام	119	9%	381	12%	875	16%	1375	14%
حائل	15	1%	78	3%	510	9%	603	6%
المجموع	1368	100%	3140	100%	5580	100%	10088	100%
النسبة المئوية للرتبة	14%		31%		55%			

عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الخمس، والبالغ عددهم (500) عضو هيئة تدريس. والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	366	73.2%
	إناث	134	26.8%
الكلية	إنسانية	318	63.6%
	علمية	182	36.4%
طبيعة العمل	عضو هيئة تدريس	300	60.0%
	رئيس قسم	101	20.2%
	وكيل	54	10.8%
	عميد	45	9.0%
المجموع		500	100%

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- متغير الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- متغير الكلية: وله فئتان: (علمية، وإنسانية).
- متغير طبيعة العمل: وله أربع فئات: (عضو هيئة تدريس، ورئيس قسم، وعميد، ووكيل كلية).

المتغير التابع: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية وآليات هندسة عملياتها.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي المكتوب في هذا المجال والاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت في الدراسات السابقة بالإضافة إلى الاطلاع على بعض نماذج الهندرة ومنهجيتها كدراسة الأصبحي (2007)، وعون (2011)، وبعض الدراسات في إدارة التغيير كدراسة الغيلاني (2005)، ومن خلال الاطلاع على نماذج الهندرة مثل: سبنسر (2000)، والسلطان (2000)، وكامب (2006) واستشارة متخصصين في الإدارة قام الباحثان ببناء استبانته لقياس واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس.

صدق أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين مختصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في جامعات سعودية وجامعات أردنية، وذلك لإبداء آرائهم بأداة الدراسة من حيث (مناسبة الفقرة، ووضوح الصياغة، وانتماء الفقرة للمجال)، وبعد الأخذ بآرائهم أصبحت أداة الدراسة جاهزة لصيغتها النهائية، واشتملت على الأبعاد الآتية:

المحور الأول: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية تشمل على ما يلي:

- واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية وتشمل الأبعاد الآتية:
- واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام. يتكوّن من ست فقرات ذوات الأرقام من (1-6) بالمحور الأول من الاستبانة.

- واقع تطوير البرامج الأكاديمية. يتكون من خمس فقرات ذوات الأرقام من (7-11) بالمحور الأول من الاستبانة.
- واقع تطوير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس. يتكوّن من ست فقرات ذوات الأرقام من (12-17) بالمحور الأول من الاستبانة.

- واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف والتوجيه، التقويم وقياس الأداء) يتكون من عشر فقرات ذوات الأرقام من (18-27) بالمحور الأول من الاستبانة.
- واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع. يتكون من خمس فقرات ذوات الأرقام من (28-

(32) بالمحور الأول من الاستبانة.

- واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة وتشمل الأبعاد الآتية:

- واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل: يتكون من أربع فقرات ذوات الأرقام من (33-36) بالمحور الأول من الاستبانة.

- واقع تطوير أداء الموظفين: يتكون من ست فقرات ذوات الأرقام من (37-42) بالمحور الأول .

- واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات: يتكون من أربع فقرات ذوات الأرقام من (43-46) بالمحور الأول من الاستبانة.

المحور الثاني: يقيس آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بالأقسام والكليات بالجامعات السعودية من خلال ثلاثة أبعاد وهي:

- بناء الرؤية المشتركة للقسم: يتكون من خمس فقرات ذوات الأرقام من (1-5) بالمحور الثاني .
- التحضير للهندرة: يشتمل على سبع فقرات ذوات الأرقام من (6-12) بالمحور الثاني من الاستبانة.
- إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية: يشمل المؤشرات والممارسات الإدارية ويتكون من أربع وعشرين فقرة ذوات الأرقام من (13-36) التي تدل على الأبعاد التالية:

- التخطيط: وتكوّن من خمس فقرات في الفقرات من (13-17) بالمحور الثاني من الاستبانة.
- التنظيم والإشراف والتوجيه: وتكوّن من أربع فقرات من (18-21) بالمحور الثاني من الاستبانة.
- القيادة التشاركية: وتكوّن من خمس فقرات من (22-26) بالمحور الثاني من الاستبانة.
- التمويل وتحفيز العاملين والإبداع: تكوّن من خمس فقرات من (27-31) بالمحور الثاني من الاستبانة.
- الرقابة والتقويم والمتابعة: وتكوّن من خمس فقرات من (32-36) بالمحور الثاني.

ثبات أداة الدراسة:

بعد إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية، قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وبلغ عددها (50) فرداً. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة.

(الجدول 3)

قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
المحور الأول: أ- واقع العمليات الأساسية	تحسين إجراءات بيئة العمل	6	0.91
	تطوير البرامج الأكاديمية	5	0.88
	تطوير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس	6	0.82
	تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	10	0.90
	تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	5	0.88
المحور الأول: ب- واقع العمليات المساندة	تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	4	0.81
	تطوير أداء الموظفين	6	0.91
	توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام	4	0.84
المحور الثاني: آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية	بناء الرؤية	5	0.87
	التحضير للهندرة	7	0.93
	إعادة تصميم العمليات الإدارية	24	0.94
	التخطيط	5	0.93
	التنظيم والإشراف	4	0.91
	القيادة التشاركية	5	0.88

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
	التمويل وتحفيز العاملين والتشجيع على الإبداع	5	0.93
	الرقابة والتقويم	5	0.91

إجراءات الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد طلب منهم وضع إشارة (✓) في المكان المناسب وفقاً لمقياس (سلم ليكرت الخماسي)، وكان المحور الأول من أداة الدراسة على النحو الآتي: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً) والمحور الثاني على النحو الآتي: (موافق بشدة، وموافق، ومحايد، ومعارض، ومعارض بشدة). وللحكم على درجة التحقق أو درجة الموافقة على آليات الهندرة على كل محور وبُعد وعبرة في الاستبانة، تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وفق المعادلة التالية:

$$\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا} / \text{عدد المستويات} = (1-5) / 3 = 1.33$$

وقد تم استخدام المعيار التالي لأغراض تفسير النتائج وهو:

المستوى المنخفض من (1 + 1.33 = 2.33).

المستوى المتوسط من (2.34 + 1.33 = 3.67).

المستوى المرتفع من (3.68 فأكثر).

وهكذا تم اعتماد المحك التالي لدرجة التطبيق للأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:

درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (1-2.33).

درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (2.34-3.67).

درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (3.68-5).

آليات الهندرة المقترحة:

تم بناء آليات الهندرة اللازمة للعمليات الإدارية بناءً على أسس إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس. وقد تضمنت آليات الهندرة المقترحة بصورتها الأولية ما يلي:

- بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية.
- التحضير للهندرة.
- إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية.

تصديق آليات الهندرة:

تم عرض فقرات آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بناءً على أسس إدارة التغيير على خبراء متخصصين في الإدارة التربوية في جامعات سعودية وجامعات أردنية وذلك للحكم على مدى صلاحية تطبيقها على أرض الواقع. وتم إجراء التعديلات المطلوبة بعد تحكيمها، وأصبحت آليات الهندرة في صورتها النهائية للتطبيق.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسوب، لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة، وكذلك تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير طبيعة العمل، واختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وعبارات الموافقة على الآليات

المقترحة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة في الجامعات السعودية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لكل مجال وفقرة، وعلى النحو الآتي:

1. العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة في الجامعات السعودية وللعمليات الكلية

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	العمليات المساندة	3.46	.36	1	متوسطة
1	العمليات الأساسية	3.27	.32	2	متوسطة
	الكل	3.33	.29		متوسطة

يتبين من الجدول (4) أن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانت درجة تقديره متوسطة، وجاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) بانحراف معياري (29). مما يمكن استنتاجه بأن العمليات الإدارية الأكاديمية الممارسة تحتاج إلى هندرة، كالعمليات المساندة التي جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وربما يُعزى ذلك إلى تدني المؤشرات الدالة على فعاليتها وخاصة فيما يتعلق بتطوير أداء الموظفين، ودمج التقنية بالتدريس، والعمليات الإدارية، وفيما يلي عرض لأبرز النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها ومقارنتها مع الدراسات السابقة على النحو الآتي:

أولاً: مجالات العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية:

تكوّن هذا المحور من خمسة مجالات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، وعلى النحو الآتي:

1- مجال واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات

تقدير واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
6	السعي لتوفير بيئة العمل المناسبة.	3.55	.72	1	متوسطة
4	تعزيز بُعد العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها.	3.49	.77	2	متوسطة
1	وضع أهداف واقعية يمكن قياس درجة تحققها.	3.44	.61	3	متوسطة
3	تطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين إجراءات العمل للسعي نحو التميز.	3.44	.67	3	متوسطة
2	توفير البيانات والإمكانات التي تؤدي إلى تحسين العمل.	3.42	.73	5	متوسطة
5	تطبيق الإجراءات الإدارية اللامركزية.	3.20	1.00	6	متوسطة
	واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	3.42	.49		متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.49). وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (6) وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.72) والتي نصها "السعي لتوفير بيئة العمل المناسبة" وربما يُعزى ذلك إلى اهتمام وحرص المسؤولين على توفير بيئة عمل مناسبة، ولكنها جاءت بدرجة متوسطة كون هذا الاهتمام لم يرتق إلى المأمول، بالإضافة إلى ظهور بعض الصعوبات التي تحول دون مناسبة بيئة العمل للمهام الوظيفية والممارسات التدريسية التي يقوم بها العاملون في الجامعات. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (5) وبمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.00) التي نصها: "تطبيق الإجراءات الإدارية اللامركزية" وربما يُعزى ذلك إلى أن الجامعات ما زالت تتجه نحو المركزية في اتخاذ القرارات والأعمال والتوجهات، بل إن البرامج المجتمعية التي من المفترض أن تقوم الكلية أو القسم بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع لا يمكن لها أن تتم دون الرجوع للإجراءات الرسمية والاتصالات الإدارية والموافقة من الإدارات العليا، وبالتالي نقل المظاهر الدالة على اللامركزية.

2- مجال واقع تطوير البرامج الأكاديمية:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات تقدير واقع تطوير البرامج الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
9	تحديث البرامج الأكاديمية بتعديل الخطط الدراسية في القسم باستمرار	3.65	.75	1	متوسطة
8	التخطيط لزيادة أعداد الطلاب في البرامج الأكاديمية	3.62	.81	2	متوسطة
7	استحداث برامج أكاديمية جديدة	3.57	.92	3	متوسطة
10	تفعيل (الندوات والملتقيات والسمنار العلمي) لتعزيز العملية التعليمية.	3.43	.85	4	متوسطة
11	الحرص على تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بفتح برامج جديدة في الأقسام.	3.41	.94	5	متوسطة
	واقع تطوير البرامج الأكاديمية	3.54	.55		متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن واقع تطوير البرامج الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.55). وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (9) وبمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.75) التي نصها "تحديث البرامج الأكاديمية بتعديل الخطط الدراسية في القسم باستمرار" وربما يُعزى ذلك إلى أهمية تفقد الخطط الدراسية في القسم باستمرار ومراجعتها والوقوف على كل المستجدات التي يجب أن تتماشى معها هذه الخطط وتحديثها والوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها وتقويتها ونقاط القوة وتعزيزها لكي تحقق الخطط الدراسية الأهداف التي وضعت من أجلها. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (11) وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.94) والتي نصها: "الحرص على تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بفتح برامج جديدة في الأقسام" وربما يُعزى ذلك إلى أنه في الغالب يقل الاهتمام بإشراك أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال لاعتقاد البعض أن تلك السياسات والقرارات تكون للقيادات العليا والتي تخطط للعمليات التعليمية والتربوية، بينما الأصل أن يتم أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس بالاعتبار في حالة رغبة القسم العلمي بالتوسع أو فتح برامج جديدة في أماكن جديدة، أو عقد الاتفاقات والشراكات مع فئات عديدة، كما حدث مؤخراً من قيام بعض الجامعات، مثل الملك عبد العزيز، وأم القرى بعقد اتفاقات وشراكات مع غرفة التجارة بالصين وكليات القصيم الأهلية، وكليات بريدة الأهلية بالقصيم، إذ تم فتح برامج ماجستير في تلك المناطق، مما مكن الجامعات من التوسع الجغرافي دون مراعاة طاقاتها الاستيعابية وأعداد أعضاء هيئة التدريس، مما اضطر بعض الجامعات إلى خفض أعداد المقبولين بل التوقف عن القبول لأعوام وإلغاء القبول ببعض التخصصات وهذا كله يندرج تحت مسمى الهدر التربوي.

3- مجال واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات تقدير واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
12	عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير الأداء.	3.44	.84	1	متوسطة
17	السعي نحو اختيار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.	3.39	.86	2	متوسطة
13	التنسيق مع عمادة المكتبات بالجامعة للاشتراك مع قواعد البيانات العالمية والمجلات والدوريات العلمية المتخصصة.	3.20	.86	3	متوسطة
14	التنسيق مع الإدارة العليا بالجامعة لتحقيق مبدأ مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالبحوث العلمية المدعمة مع مراكز البحوث بالمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة.	2.99	.70	4	متوسطة
16	تحفيز أعضاء هيئة التدريس بمجال البحث العلمي من خلال توفير المجموعات البحثية والأبحاث المدعمة.	2.94	1.02	5	متوسطة
15	تنظيم المؤتمرات العلمية سنوياً.	2.74	.96	6	متوسطة
	تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	3.12	.51		متوسطة

تبين من الجدول (7) أن واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.12)، وانحراف معياري (0.51) وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (12) وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.84) التي نصها: "عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير الأداء" وبالرغم من قيام بعض الجامعات بتقديم الدورات التدريبية المجانية لأعضاء هيئة التدريس والقيام على تدريبهم باستمرار، إلا أن تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم من العمليات التي يقل الاهتمام بها في الجامعات السعودية من قبل المسؤولين والقيادات بالإدارة العليا، وربما لسلبية النظرة إلى التدريب وعدم قناعة البعض بالطريقة التي يتم فيها التدريب وفعاليتها، وحجم المعلومات المتوقعة الاستفادة منها تحول دون مشاركة البعض بتلك الدورات، فضلاً عن عدم قناعة البعض بجدوى الدورات التدريبية من حيث طريقة تنفيذها والمعلومات التي يتم تقديمها. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (15) وبمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (.96) التي نصها: "تنظيم المؤتمرات العلمية سنوياً" وربما يُعزى ذلك إلى ندرة عدد المؤتمرات التي تقوم بها الجامعة نظراً لانشغال العديد من الجامعات بالتجهيز وإعداد بنيتها التحتية من تجهيز المباني الدائمة مما يتطلب ذلك توجيه معظم مخصصاتها المالية نحو هذا الجانب، بالإضافة إلى عدم وجود التنسيق الكافي بين الجامعات، القريبة من بعضها جغرافياً في إقامة مؤتمرات مشتركة أو التعاون بهذا المجال، فضلاً عن وجود بعض المشكلات المتعلقة بحدثة بعض الجامعات وقلة توفر خبرات كافية من أعضاء هيئة التدريس، وربما يدل على ذلك وجود عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس على رتبة أستاذ مساعد، وقلة عدد أعضاء هيئة التدريس على رتبة أستاذ. بالإضافة إلى أن هناك بعض المشكلات التي تحول دون ممارسة الحرية الأكاديمية بمجال البحث العلمي، ربما قد لا تسمح الظروف لأعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات والندوات، وإذا سمحت بذلك فهناك شروط وإجراءات ربما تعيقها يُشكّل عائقاً وسبباً لعزوف البعض عن المشاركة. بالإضافة إلى أن ضعف حجم الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس ربما لانشغالهم بالأمور الإدارية وأعباء التعليم والتدريس وعدم التفرغ للبحث العلمي خاصة وأن المتعاقدين الذين يحصلون على تفرغ علمي من بلدانهم قد يلتحقون بالعمل في الجامعة مما يُشكّل لهم أعباء العمل الجديد تحديات وصعوبات تحول دون تفعيل الإنجاز الأكاديمي.

4- مجال واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء):

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تطوير العمليات الإدارية
بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء) مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
27	توفير معايير لقياس الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.	3.46	.66	1	متوسطة
19	السعي نحو تحقيق اعتماد البرامج اعتماداً خاصاً.	3.43	.69	2	متوسطة
20	إيجاد هيكل تنظيمي مناسب يسهل التواصل عبره.	3.36	.72	3	متوسطة
21	عقد اجتماعات دورية على مستوى القسم.	3.30	1.35	4	متوسطة
18	إشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الإستراتيجي.	3.22	.74	5	متوسطة
22	تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وفق الكفاءة والقدرة.	3.19	1.06	6	متوسطة
23	توفير مناخ تنظيمي يشجع المبادرة والإبداع.	3.01	1.04	7	متوسطة
24	توظيف مؤشرات قياس أداء العاملين بصورة مستمرة	2.96	.98	8	متوسطة
26	توفير نظام يسمح بتبادل البيانات والمعلومات الإدارية مع الأقسام الأكاديمية المناظرة بالجامعات الأخرى.	2.90	.89	9	متوسطة
25	توفير نظام اتصالات إدارية حديث لتبادل المعلومات وتداولها بين العاملين	2.89	1.26	10	متوسطة
	تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء)	3.17	.51		متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء) في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.17) وانحراف معياري (0.51) وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (27) بالترتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.66) التي نصها: "توفير معايير لقياس الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس" وربما يُعزى ذلك إلى وجود مشكلات في تقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس إذ إن أغلب الجامعات القديمة بالملكة كجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى ما زالت فيها لائحة تقييم عضو هيئة التدريس مستمرة منذ عشرات السنين دون تحديثها وتطويرها، لذا فإن معايير تقييم أداء عضو هيئة التدريس يجب أن يتم إخضاعها للتطوير والتحسين وتضمينها باستمرار المعايير المستحدثة التي تنشأ بتطور أدوار عضو هيئة التدريس وفي ظل توجهات الجامعة لتطبيق مداخل واتجاهات إدارية حديثة كالإدارة الإستراتيجية وحركة معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (25) وبمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.29) التي نصها: "توفير نظام اتصالات إدارية حديث لتبادل المعلومات وتداولها بين العاملين" وربما يُعزى ذلك وجود محاولات ناشئة للتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض الجامعات السعودية ولكنها ما زالت حديثة عهد كجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك سعود، بينما في جامعات قديمة في المملكة ما زال نظام الاتصالات التقليدية هو السائد بالمراسلات والتعاميم بين الإدارة العليا بالجامعة والكليات والأقسام والمراكز والعمادات.

5- مجال واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
32	المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي.	3.41	.84	1	متوسطة
30	تقديم الاستشارات للمجتمع المحلي.	3.27	.84	2	متوسطة
31	السعي لتأسيس جمعيات علمية في مجال التخصص.	3.23	.99	3	متوسطة
28	تعزيز التواصل والاتصال المجتمعي بين القسم والجهات المجتمعية ذات العلاقة بالتخصص (مثال: التواصل بين قسم الطب البشري ووزارة الصحة).	3.10	.76	4	متوسطة
29	تحديث الأنظمة واللوائح المتعلقة في حرية عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي.	3.06	.81	5	متوسطة
	واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع	3.21	.60		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.21) بانحراف معياري (0.60) وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (32) وبمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.84) التي نصها: "المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي" وربما يعزى ذلك إلى اهتمام اللوائح والأنظمة المتعلقة بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بشكل متوسط في مجال خدمة المجتمع المحلي. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (29) وبمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.81) التي نصها: "تحديث الأنظمة واللوائح المتعلقة بحرية عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي" وربما يعزى ذلك أن معظم أعضاء هيئة التدريس من المتعاقدين وبالتالي قد تفرض عليهم الجامعة قيوداً بأن لا يمارسوا أي نشاط استشاري أو خدمي أو علمي، كالدورات التدريبية مثلاً، بحكم أن المتعاقد يعمل لجهة محددة، وقد تشترط إخبارها بذلك. بالإضافة إلى أنه وبالرجوع إلى اللائحة الموحدة للجامعات السعودية فيما يتعلق بالاستشارات، فقد ورد في اللائحة الموحدة للجامعات السعودية (1418هـ) ما نصت عليه "المادة السادسة والستون: المتعلقة بالاستشارات العلمية" يجوز الاستفادة من خدمات عضو هيئة التدريس في الجامعة كمستشار غير متفرغ في الجهة الحكومية أو القطاع الخاص أو المنظمات الإقليمية أو الدولية التي تكون المملكة مقراً لها وفق ما يأتي: (أن يعمل مستشاراً في مجال تخصصه، ألا يعمل مستشاراً في أكثر من جهة، يكون الحد الأقصى لمدة الاستشارة سنة قابلة للتجديد، يقدم الطلب من الوزير المختص بالنسبة للجهات الحكومية أو من رئيس الجهاز أو المؤسسة بالنسبة للقطاعات الخاصة والمنظمات الإقليمية أو الدولية إلى وزير التعليم العالي).

ثانياً: مجالات العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة:

تكوّن هذه المحور من ثلاثة مجالات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تحقق الفقرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، وهي على النحو الآتي:

1. واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
36	تفعيل الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بشؤون الطلبة كافة (تسجيل، إجراءات نظامية، .. إلخ).	3.85	.76	1	مرتفعة
33	التنسيق مع القبول والتسجيل قبل موعد تسجيل الطلاب بوقت كافٍ لتحديد الشعب والمقررات بالقسم.	3.72	.76	2	مرتفعة
35	توفير أوعية معرفية إلكترونية للطلبة (إنترنت، نماذج محاكاة، مكتبة إلكترونية على موقع الجامعة).	3.63	.77	3	متوسطة
34	تحقيق احتياجات الطلبة الأكاديمية والتربوية والنفسية	3.59	.68	4	متوسطة
	تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	3.70	.51		مرتفعة

يتبين من الجدول (10) أن واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.51) وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (36) وبمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.76) والتي نصها " تفعيل الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بشؤون الطلبة كافة (تسجيل، إجراءات نظامية، .. إلخ) وربما يعزى ذلك إلى التوجهات الحديثة لبعض الجامعات السعودية نحو تسهيل إجراءات قبول الطلاب عن طريق التسجيل الإلكتروني وهو معمول به في معظم الجامعات السعودية. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (34) وبمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (.68) التي نصها "تحقيق احتياجات الطلبة الأكاديمية والتربوية والنفسية" وربما يُعزى ذلك إلى قلة الخدمات الاجتماعية والنفسية، وكذلك دور الإرشاد الأكاديمي في بعض الجامعات مما أسهم في حصولها على درجة متوسطة، فضلاً عن قلة توفر مراكز لخدمة الإرشاد الطلابي أو لذوي التربية الخاصة في بعض الجامعات وعمادات شؤون الطلبة، بالرغم من توفرها في بعض الجامعات وتقدم خدماتها التربوية والنفسية ولكنها محصورة بالجامعات التي تم تأسيسها منذ سنوات طويلة.

2. مجال واقع تطوير أداء الموظفين:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تطوير أداء الموظفين مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
38	عقد الدورات التدريبية لموظفيها لتطوير أدائهم الإداري.	3.50	.69	1	متوسطة
37	السعي لاختيار موظفيه بما يتناسب مع احتياجاته وخبراته.	3.45	.68	2	متوسطة
39	توفير التجهيزات والمعدات الحديثة.	3.38	.77	3	متوسطة
42	تحفيز العاملين للمشاركة في الملتقيات الإدارية والعلمية التي تُعقد في رحاب الجامعات الأخرى.	3.17	.82	4	متوسطة
40	تنمية أداء العاملين وفق خطة إستراتيجية واضحة.	3.04	.70	5	متوسطة
41	تهيئة البيئة المحفزة للإبداع الإداري للموظفين.	3.01	.83	6	متوسطة
	واقع تطوير أداء الموظفين	3.54	.54		متوسطة

يتبين من الجدول (11) أن واقع تطوير أداء الموظفين من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة

متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.54). وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (38) وبمتوسط حسابي (3.50) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.69) التي نصها "عقد الدورات التدريبية لموظفيها لتطوير أدائهم الإداري" وربما يُعزى ذلك إلى الإمكانيات المادية والتقنية للجامعة، ومدى توفير الجامعة حسب ظروفها المالية للتقنيات المساعدة بالتدريس الجامعي كأجهزة العرض، والسبورة الذكية، والفصول الافتراضية، والمعامل، وحسب اهتمام القيادات العليا بدمج التقنية بالتدريس. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (41) وبمتوسط حسابي (3.01) وبانحراف معياري (0.83) التي نصها: "تهيئة البيئة المحفزة للإبداع الإداري للموظفين" وربما يُعزى ذلك إلى قلة الاهتمام بالتنمية المهنية للموظفين؛ إذ غالباً ما يكون اهتمام القيادة العليا بتنمية أعضاء هيئة التدريس، دون وجود برامج لرعاية وتنمية أداء الموظفين إدارياً، وقد يكون هناك سبب آخر يتعلق بالموظفين بحكم أن غالبيتهم يعملون حسب نظام العقود، وربما يشعر البعض منهم بتدني شعورهم بالأمان الوظيفي وبالتالي لا يُبادر الموظف في تطوير أدائه، وبالطبع هذا يقلل من تحفيز الإبداع الإداري للموظفين.

3. مجال واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع توظيف

التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
44	توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني.	3.76	.70	1	مرتفعة
43	توظيف المستجدات التكنولوجية بالعمل الإداري.	3.50	.77	2	متوسطة
45	توظيف التقنية في خدمات البحث العلمي.	3.49	.73	3	متوسطة
46	تطوير وسائل التقنية لخدمة العمليات الإدارية.	3.42	.92	4	متوسطة
	واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات	3.26	.43		متوسطة

يتبين من الجدول (12) أن واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.43) وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (44) وبمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.70) التي نصها "توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني" وربما يُعزى ذلك إلى التوجهات الحديثة لبعض الجامعات حول تطبيق التعليم الإلكتروني في جامعاتها ساهم في ظهوره بدرجة عالية. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (46) وبمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.92) التي نصها: "تطوير وسائل التقنية لخدمة العمليات" وربما يُعزى ذلك إلى قلة الاهتمام بالتحوّل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في أغلب الجامعات بحكم قلة المخصصات المالية لهذا الجانب كونها جامعات ناشئة، ولديها اهتمامات أخرى ربما تُشكّل أمراً ملحاً أكثر من التحوّل نحو التعليم والإدارة الإلكترونية. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأصبحي (2007) التي توصلت إلى وضع آليات مقترحة لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية بدرجة موافقة عالية. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الغيلاني، صلاح (2005) التي وضحت دور إدارة التغيير في تحسين مستوى توظيف تكنولوجيا المعلومات والهياكل التنظيمية. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة داغر (2014) التي كشفت أن واقع عملية اتخاذ القرار التربوي كان مرتفعاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية لواقع العمليات الإدارية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الكلية، طبيعة العمل)؟

لإجابة عن هذا السؤال تم إجراء ما يأتي:

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المتعلقة بدرجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية وفقاً للجنس، فقد تم استخدام اختبار ت للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample t)

(test) كما تتبين النتائج في الجدول (13).

الجدول (13)

نتائج اختبار (ت) (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المتعلقة درجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تُعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	محاور ومجالات العمليات الإدارية الأكاديمية
0.00	3.16	498	.50	3.47	ذكور	تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام
			.43	3.31	إناث	
0.00	2.77	498	.53	3.58	ذكور	تطوير البرامج الأكاديمية
			.59	3.42	إناث	
0.13	1.48-	498	.54	3.10	ذكور	تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس
			.40	3.17	إناث	
0.00	5.72-	498	.53	3.10	ذكور	تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء)
			.34	3.38	إناث	
0.00	4.86	498	.62	3.29	ذكور	تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع
			.50	3.00	إناث	
0.87	.15-	498	.31	3.27	ذكور	العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية
			.32	3.28	إناث	
0.84	.19-	498	.49	3.69	ذكور	تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل
			.58	3.70	إناث	
0.23	1.18-	498	.46	3.24	ذكور	واقع تطوير أداء الموظفين
			.35	3.30	إناث	
0.22	1.21-	498	.54	3.52	ذكور	توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية
			.56	3.59	إناث	
0.23	1.20--	498	.35	3.45	ذكور	العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة
			.39	3.50	إناث	
0.56	.57-	498	.28	3.33	ذكور	العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية
			.31	3.34	إناث	

يتبين من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية تُعزى لمتغير الجنس. وربما يُعزى ذلك إلى تشابه وتماثل الظروف وإجراء قبول الطلاب والطالبات بالجامعات السعودية، وكون الإدارة العليا هي التي تُصدر القرارات وجميع العاملين والعاملات يخضعون لها تنظيمياً وإدارياً مما أسهم في توحيد الظروف المتشابهة. بينما تبين وجود فروق في مجالات العمليات الأساسية (تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام، تطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية) لصالح الذكور، وربما يُعزى سبب هذه النتيجة إلى أن الواقع الحقيقي الممارس بالجامعات السعودية باتجاه الذكور في هذه المجالات تحديداً، أكثر تفصيلاً مقارنة مع الإناث بحكم ابتعادهم عن مركز صناعة واتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن معظم القائمين على عمليات تحسين الإجراءات المتعلقة ببيئة العمل داخل الأقسام هم الذكور، أما قسم الإناث فهن يتبعن لهم حسب الأقسام الأكاديمية، وكذلك المبادرين لتطوير البرامج الأكاديمية هم صُنّاع القرار وغالباً من مجتمع الذكور. وربما يُعزى سبب ذلك إلى كثرة القيود المجتمعية أمام الإناث كأحد المجتمعات الشرقية المحافظة والصفة الذكورية المسيطرة على أماكن صنع القرار، بالإضافة إلى معوقات خدمة المجتمع للإناث كالسفر والتنقل، فضلاً عن أن أعداد الإناث بشكل عام أقل من أعداد الذكور، بالإضافة إلى القيود الاجتماعية على حرية السفر والتنقلات بين المراكز

والمؤسسات المجتمعية مقارنة بحجم الإمكانيات المفتوحة أمام الذكور بحكم قريهم لمركز صناعة القرار . وبالرغم من قلة الدراسات التي تناولت الفروق وفقاً للجنس في واقع العمليات الإدارية الأكاديمية إلا أنها اتفقت مع نتائج دراسة الغيلاني (2005) التي كشفت عن وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور . واتفقت مع نتائج دراسة الخواجا (2008) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين تُعزى للجنس لصالح الإناث.

ثانياً: بالنسبة الكلية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية وفقاً للكلية، فقد تم استخدام اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample t test) كما تتبين النتائج في الجدول (14).

الجدول (14)

نتائج اختبار (ت) (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المتعلقة درجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تُعزى لمتغير للكلية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكلية	محاور ومجالات العمليات الإدارية الأكاديمية
0.15	1.41-	498	.51	3.40	إنسانية	تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام
			.44	3.46	علمية	
0.26	1.12-	498	.57	3.51	إنسانية	تطوير البرامج الأكاديمية
			.51	3.57	علمية	
0.13	1.52-	498	.51	3.09	إنسانية	تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس
			.50	3.16	علمية	
0.00	8.79-	498	.54	3.03	إنسانية	تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء)
			.32	3.42	علمية	
0.00	3.95	498	.61	3.29	إنسانية	تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع
			.56	3.07	علمية	
0.00	4.18-	498	.30	3.23	إنسانية	العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية
			.32	3.35	علمية	
0.55	0.59-	498	.53	3.69	إنسانية	تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل
			.49	3.72	علمية	
0.00	2.64-	498	.46	3.22	إنسانية	تطوير أداء الموظفين
			.37	3.33	علمية	
0.00	3.55-	498	.57	3.47	إنسانية	توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية
			.47	3.65	علمية	
0.00	3.10-	498	.38	3.43	إنسانية	العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة
			.32	3.53	علمية	
0.00	4.41-	498	.28	3.29	إنسانية	العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية
			.29	3.40	علمية	

يتبين من الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية التي تُعزى لمتغير الكلية، ولصالح الكليات العلمية. وربما يُعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية يمتلكون نظرة ثاقبة في تقديرهم للعمليات الإدارية الأكاديمية اللازمة، فبحكم تخصصاتهم العلمية والتي تتم عن امتلاكهم مقدرة عالية في تحديد الأولويات من العمليات الإدارية الأكاديمية المهمة لتطوير الهندسة المطلوبة، وهم بذلك يتفوقون على غيرهم من الكليات في دقة وموضوعية آرائهم التي

يقدمونها عندما طلب منهم الإجابة على أداة هذه الدراسة. وربما يُعزى إلى اهتمام معظم القيادات التربوية بالإدارة العليا كمديري الجامعات ومساعدتهم والوكلاء بالكليات العلمية وتطويرها أكثر من اهتمامهم بالكليات الإنسانية؛ لاعتبارات عديدة تتعلق بأهمية المخرجات واحتياجات سوق العمل السعودي، فضلاً عن الظروف والفرص المتاحة للكليات العلمية في تطوير عملياتها الإدارية والأكاديمية التي هي أعلى من الفرص المتاحة أمام الكليات الإنسانية، بحكم طبيعة البحث العلمي وتوافر المعامل والأجهزة التقنية ربما تساهم بالبحث العلمي أكثر من الكليات الإنسانية، بالإضافة إلى الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية ربما أكثر من الكليات الإنسانية لوجود تسهيلات بحثية من توفر قواعد بيانات ومجلات عديدة للنشر العلمي كونها تُدرس باللغة الإنجليزية مقابل قواعد البيانات وأوعية النشر العلمي العربية للكليات الإنسانية، ومحدودية أعدادها والخيارات المتاحة أمام الأعضاء مقابل تعددها وتنوعها أمام أساتذة الأقسام العلمية. بينما كانت الفروق في مجال واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح الكليات الإنسانية وربما يُعزى ذلك لسهولة تحقيق المظاهر الخدمية للمجتمع وتحقيق شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني والتي يغلب عليها الطابع الإنساني فضلاً عن وجود كراسي علمية فيها، لخدمة المجتمع المحلي، مقارنة بالكليات العلمية والتي ربما تحتاج إلى تفعيل أكثر في تأسيس مظاهر الخدمة المجتمعية وتحقيق الشراكة المجتمعية مع المصانع والشركات التي يغلب عليها الطابع العلمي البحث، كمجالات النفط وشركة سابك والشركات المحلية بقطاع الاتصالات، مثل تأسيس الحاضنات. والتي يقل وجودها بمعظم جامعات المملكة.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير طبيعة العمل:

للكشف عن الفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية التي تُعزى لمسمى العمل الحالي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحموري واقع العمليات ومجالاتها والدرجة الكلية كما تتبين النتائج في الجدول (15).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أعضاء هيئة التدريس عن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تُعزى لطبيعة العمل

العمليات الأساسية	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العمليات المساندة	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	عضو هيئة تدريس	3.33	.46	تحسين إجراءات العمل والقبول والتسجيل	عضو هيئة تدريس	3.67	.55
	رئيس قسم	3.58	.44		رئيس قسم	3.71	.45
	وكيل	3.61	.52		وكيل	3.69	.48
	عميد	3.51	.58		عميد	3.87	.36
تطوير البرامج الأكاديمية	عضو هيئة تدريس	3.43	.53	تطوير أداء الموظفين	عضو هيئة تدريس	3.25	.46
	رئيس قسم	3.60	.48		رئيس قسم	3.30	.39
	وكيل	3.79	.59		وكيل	3.27	.38
	عميد	3.80	.59		عميد	3.21	.42
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	عضو هيئة تدريس	3.15	.51	توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	عضو هيئة تدريس	3.49	.55
	رئيس قسم	3.02	.52		رئيس قسم	3.66	.52
	وكيل	3.15	.43		وكيل	3.57	.57
	عميد	3.08	.51569		عميد	3.59	.47
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	عضو هيئة تدريس	3.11	.52	العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	عضو هيئة تدريس	3.44	.39
	رئيس قسم	3.35	.38		رئيس قسم	3.52	.30
	وكيل	3.32	.41		وكيل	3.47	.37
	عميد	3.02	.62		عميد	3.51	.30

العمليات الأساسية	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العمليات المساندة	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	عضو هيئة تدريس	3.15	.60	العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	عضو هيئة تدريس	3.28	.29
	رئيس قسم	3.25	.64		رئيس قسم	3.40	.23
	وكيل	3.27	.53		وكيل	3.43	.30
	عميد	3.44	.52		عميد	3.37	.29
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	عضو هيئة تدريس	3.21	.32				
	رئيس قسم	3.35	.27				
	وكيل	3.41	.30				
	عميد	3.31	.33				

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمحوري العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة والأساسية بمجالاتها، والدرجة الكلية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية، وللكشف عن دلالة الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات في تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية بمجالاتها ومحاورها، والدرجة الكلية التي تُعزى إلى متغير طبيعة العمل كما تتبين النتائج في الجدول (16).

الجدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تُعزى لطبيعة العمل

المجالات والمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	بين المجموعات	7.410	3	2.470	10.81	.00
	داخل المجموعات	113.323	496	.228		
	المجموع الكلي	120.734	499			
تطوير البرامج الأكاديمية	بين المجموعات	10.500	3	3.500	12.08	.00
	داخل المجموعات	143.700	496	.290		
	المجموع الكلي	154.200	499			
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	1.346	3	.449	1.72	.16
	داخل المجموعات	128.985	496	.260		
	المجموع الكلي	130.331	499			
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	بين المجموعات	6.597	3	2.199	8.85	.00
	داخل المجموعات	123.200	496	.248		
	المجموع الكلي	129.796	499			
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	بين المجموعات	3.736	3	1.245	3.45	.01
	داخل المجموعات	178.796	496	.360		
	المجموع الكلي	182.532	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	بين المجموعات	2.756	3	.919	9.48	.00
	داخل المجموعات	48.037	496	.097		
	المجموع الكلي	50.793	499			
تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة	بين المجموعات	1.565	3	.522	1.94	.12

المجالات والمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
والقبول والتسجيل	داخل المجموعات	132.821	496	.268		
	المجموع الكلي	134.386	499			
تطوير أداء الموظفين	بين المجموعات	.302	3	.101	.52	.66
	داخل المجموعات	95.702	496	.193		
	المجموع الكلي	96.003	499			
توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الادارية	بين المجموعات	2.450	3	.817	2.73	.04
	داخل المجموعات	147.957	496	.298		
	المجموع الكلي	150.407	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	بين المجموعات	.629	3	.210	1.55	.19
	داخل المجموعات	66.735	496	.135		
	المجموع الكلي	67.364	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	بين المجموعات	1.857	3	.619	7.62	.00
	داخل المجموعات	40.239	496	.081		
	المجموع الكلي	42.096	499			

يتبين من الجدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية وفقاً لطبيعة العمل، إذ بلغت قيمة اختبار ف (7.62) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.00) وهي قيمة تقل عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول درجات واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية تُعزى لطبيعة العمل، كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالعمليات الأساسية وفقاً لطبيعة العمل، إذ بلغت قيمة اختبار ف (9.48) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق تقل عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العمليات الأساسية تُعزى لطبيعة العمل. كما تبين وجود فروق في مجالات العمليات الأساسية والمساندة باستثناء مجالات (تحسين إجراءات العمل بالقبول والتسجيل، تطوير أداء الموظفين، وتطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس) إذ لم يتبين وجود فروق بالمجالات الثلاثة تُعزى لطبيعة العمل. إذ تراوحت قيمة ف (1.94-0.52) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بالمجالات الثلاثة تُعزى لطبيعة العمل.

وللكشف عن اتجاه الفروق الإحصائية بالمجالات التي تبين فيها فروق تُعزى لطبيعة العمل للمستجيبين، وهي (تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام، وتطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع)، والعمليات الأساسية والعمليات الكلية. فقد تم استخدام المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما نتبين النتائج في الجدول (17).

الجدول (17)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات تقدير واقع العمليات الأساسية والكلية والمجالات التي تُعزى إلى متغير طبيعة العمل

المجالات والمحاور	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	عضو هيئة تدريس	رئيس قسم	وكيل	عميد
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	عضو هيئة تدريس	3.33	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.58	*0.25	-----	-----	-----
	وكيل	3.61	*0.28	-----	-----	-----
	عميد	3.51	*0.18	-----	-----	-----
تطوير البرامج الأكاديمية	عضو هيئة تدريس	3.43	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.60	*0.17	-----	-----	-----
	وكيل	3.79	*0.36	*0.19	-----	-----
	عميد	3.80	*0.37	*0.20	-----	-----
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	عضو هيئة تدريس	3.11	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.35	*0.24	-----	-----	*0.33
	وكيل	3.32	*0.21	-----	-----	*0.30
	عميد	3.02	-----	-----	-----	-----
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	عضو هيئة تدريس	3.15	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.25	-----	-----	-----	-----
	وكيل	3.27	-----	-----	-----	-----
	عميد	3.44	*0.29	-----	-----	-----
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	عضو هيئة تدريس	3.21	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.35	*0.14	-----	-----	-----
	وكيل	3.41	*0.20	-----	-----	-----
	عميد	3.31	*0.10	-----	-----	-----
توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الادارية	عضو هيئة تدريس	3.49	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.66	*0.17	-----	-----	-----
	وكيل	3.57	-----	-----	-----	-----
	عميد	3.59	-----	-----	-----	-----
العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	عضو هيئة تدريس	3.28	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.40	*0.12	-----	-----	-----
	وكيل	3.43	*0.15	-----	-----	-----
	عميد	3.37	*0.09	-----	-----	-----

يتبين من الجدول (17) وجود فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس في تطوير العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية والأساسية، ومجال تطوير البرامج الأكاديمية، ومجال تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام بالجامعات السعودية ولصالح رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء (أعضاء هيئة التدريس الإداريين)، مقابل أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين. وربما يُعزى ذلك أن الأعضاء الإداريين أكثر اهتماماً وإطلاعاً على الموضوعات المتعلقة بواقع تحسين وتطوير العمليات الإدارية الأكاديمية ولاتصالهم المباشر مع الإدارة العليا القلب النابض لذلك التحسين والتطوير بالعمليات الإدارية الأكاديمية، والتي يمكن أن تظهر في الكلية، فطبيعة عمل عميد الكلية ومن خلال تلمسه المتواصل للمشكلات في الكلية، وتعامله المباشر مع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلّبة في الكلية ومعرفة مشكلاتهم وطبيعتهم، قد يجعله ذلك يقترح التحسين والتطوير لتلك العمليات. وتبين وجود فروق في مجال واقع

تطوير البرامج الأكاديمية ولصالح الوكلاء والعمداء مقابل رؤساء الأقسام. وربما يُعزى ذلك إلى الموقع الإداري الذي يشغله المسؤول واطلاعه على إجراءات وممارسات تحسين وتطوير البرامج الأكاديمية وتطوير العمليات الإدارية داخل الأقسام. وتبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بمجال تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح العمداء مقابل أعضاء هيئة التدريس، وبمجال توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية لصالح رؤساء الأقسام مقابل أعضاء هيئة التدريس. وربما يُعزى ذلك إلى أن الموقع الإداري الأعلى يُسهم في تقدير ممارسات تحسين واقع المظاهر الدالة على الشراكة المجتمعية بالمؤسسة الجامعية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه: ما آليات الهندرة اللازمة للعمليات الإدارية بناءً على أسس إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات وعبارات الموافقة على الآليات المقترحة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة في الجامعات السعودية، كما يراها الإداريون الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية على كل مجال وفقرة، على النحو الآتي:

- آليات الهندرة المقترحة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي، على النحو الآتي:

أولاً: مجال بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية:

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات تقدير بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	تطوير رؤية القسم بحيث تترجم الجهود التعاونية المشتركة بين المنتسبين	4.52	0.82	1	مرتفعة
4	تهيئة العاملين لتبني الرؤية المشتركة في كلياتهم.	4.33	0.73	2	مرتفعة
5	تعزز رؤية القسم الجهود التعاونية المشتركة بين المنتسبين.	4.30	0.72	3	مرتفعة
1	إيجاد سياسة واضحة ومعلنة لجميع العاملين.	4.25	0.63	4	مرتفعة
3	إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير الرؤية	3.70	0.52	5	مرتفعة
	بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية	4.22	.53		مرتفعة

يتضح من الجدول (18) أن آليات بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأكاديميون في الجامعات السعودية كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.53). وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (2) وبمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.82) التي نصها: "تطوير رؤية القسم بحيث تترجم الجهود التعاونية المشتركة بين المنتسبين" وربما يعزى ذلك إلى أهمية تضمين الرؤية العمل التعاوني والتشاركي لإنجاز المهام وتحسين العمليات الإدارية الأكاديمية التي تكون ضمن اختصاصات القسم المعني أو الكلية. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (3) وبمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.52) التي نصها: "إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير الرؤية" وربما يُعزى ذلك إلى أن الإدارة بالمكشوف والإدارة المرئية والشفافية من المبادئ الأساسية لنجاح تحقيق الرؤية، بالإضافة إلى أن الرؤية يجب أن يتم توجيهها لتخدم المجتمع المستفيد من الخدمات ومخرجات المؤسسة التعليمية، وبالتالي فإن مشاركتهم في بنائها يُسهم في تبني الرؤية وتعزيزها من قبل المجتمع.

ثانياً: مجال التحضير للهندرة:

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات تقدير التحضير للهندرة مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
8	الاستفادة من الخبرات المحلية والعربية والعالمية للسعي نحو الاعتماد الأكاديمي والتميز.	4.32	.81	1	مرتفعة
10	تطوير مقدرات أعضاء هيئة التدريس.	4.28	.97	2	مرتفعة
6	الاعتماد على التقنية المتقدمة (التكنولوجيا) لتطوير العمل وتنفيذه.	4.13	.92	3	مرتفعة
9	تلبية حاجات المستفيدين فيما يتعلق بالخدمات التعليمية والأنشطة.	4.08	.89	4	مرتفعة
11	تقييم الخدمات الأكاديمية بما يتواءم مع حاجات المستفيدين.	4.05	.89	5	مرتفعة
12	تطوير وسائل وتقنيات تعليم تدريس الطالب كالتعليم عن بعد والانتساب وتدريس الطالبات عبر الدوائر المغلقة	4.03	.80	6	مرتفعة
7	تطوير الأنظمة والتعليمات بما ينسجم مع التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.81	1.02	7	مرتفعة
	التحضير للهندرة	4.10	.72		مرتفعة

يتضح من الجدول (19) أن آليات التحضير للهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأكاديميون في الجامعات السعودية كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.10) بانحراف معياري (0.72). وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (8) وبمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.81) التي نصها: "الاستفادة من الخبرات المحلية والعربية والعالمية للسعي نحو الاعتماد الأكاديمي" وربما يُعزى ذلك إلى أهمية الحصول على الاعتماد الأكاديمي للكلية الجامعية، إذ إن معايير الاعتماد الأكاديمي ترجمة حقيقية لخطوات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في العديد من الجوانب الإجرائية منها. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (7) وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.02) التي نصها: "تطوير الأنظمة والتعليمات بما ينسجم مع التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات" وربما يُعزى ذلك إلى اختلاف نظرة المسؤول الإداري والإدارة العليا عن نظرة أعضاء هيئة التدريس بتطبيق اللامركزية، وإن كانت غالبية القرارات التي يتم اتخاذها تنطلق من مستوى الأقسام ومجالسها ومجالس كلياتها ومجالس العمداء ثم يُصادق عليها مدير الجامعة في المملكة العربية السعودية، إلا أن التوجه نحو اللامركزية أمر ضروري للتحضير للهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية.

ثالثاً: مجال إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية:

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
16	توفير المعلومات الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.	4.14	.79	1	مرتفعة
21	تشجيع العمل التعاوني والفريقي في بيئة العمل.	4.14	.72	1	مرتفعة
34	إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.	4.09	.78	3	مرتفعة
36	إجراء تقييم وتقويم للخطة السنوية لملاحظة الإيجابيات وتدعيمها ومعالجة السلبيات	4.09	.89	3	مرتفعة
22	توظيف التقنيات في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس.	4.08	.75	5	مرتفعة
19	السعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالقسم من أجل التطوير	4.07	.75	6	مرتفعة
26	متابعة تنفيذ الخطة السنوية واتخاذ الإجراءات والقرارات الكفيلة بتنفيذها.	4.07	.76	6	مرتفعة
23	توفير مستوى مرتفع من الحرية لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن الرأي	4.07	.83	6	مرتفعة
15	توفير معلومات عن البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات	4.07	.84	6	مرتفعة
24	تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة لعملهم.	4.06	.76	10	مرتفعة

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
18	تحسين سياسة تفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب الحاجة	4.05	.80	11	مرتفعة
31	استخدام آليات التحسين المستمر لكافة العمليات في جميع المستويات في الجامعة.	4.04	.78	12	مرتفعة
14	إيجاد وحدة تنظيمية في الجامعة تعمل على تسويق الخدمات الجامعية	4.02	.80	13	مرتفعة
35	توفير الشفافية والوضوح في عملية التقويم	4.02	.92	13	مرتفعة
32	استخدام أدوات التقويم لضمان التقويم المستمر في تحسين العمليات	3.97	.88	15	مرتفعة
20	التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة.	3.96	.71	16	مرتفعة
25	تطوير نظام للاتصالات الالكترونية مع المستفيدين من طلاب وأولياء أمور	3.94	.86	17	مرتفعة
17	توفير مخصصات مالية لتصميم الخطط التشغيلية بالأقسام العلمية	3.94	1.07	17	مرتفعة
33	استخدام نظام رقابي يزيد من كفاءة أداء العاملين	3.90	.89	19	مرتفعة
30	تطوير نظام ترقية العاملين على أساس الكفاءة الأكاديمية	3.88	.98	20	مرتفعة
29	تخصيص ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي في الكليات.	3.87	1.02	21	مرتفعة
27	تطوير نظام المكافآت والحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس فيها	3.86	1.03	22	مرتفعة
28	توفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع	3.85	1.13	23	مرتفعة
13	صياغة خطة تشغيلية سنوية على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة.	3.72	.88	24	مرتفعة
	إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية	4.00	.66		مرتفعة

يتضح من الجدول (20) أن آليات إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية لهندرة العمليات كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأكاديميون في الجامعات السعودية كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.00) بانحراف معياري (0.66). وكان أعلى تقدير للفقرة رقم (16) وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.79) التي نصها: "توفير المعلومات الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف" وربما يُعزى ذلك إلى أهمية توفير المعلومات والبيانات الأولية عن جوانب القوة والضعف لدى الأقسام العلمية وعلى مستوى الكليات، ويُلاحظ أنها تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي الذي تتبناه معظم الجامعات السعودية في الوقت الراهن، ولكن يرى الباحثان - من خلال اطلاعهما على عدد من الخطط الإستراتيجية بالجامعات السعودية كجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود، من خلال مواقعها الإلكترونية - ضرورة الربط بين تلك الخطط الإستراتيجية وإجراءات التحسين والتطوير للعمليات الأساسية والمساندة التي كشفت عنها الدراسة. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (13) وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.88) التي نصها: "صياغة خطة تشغيلية سنوية على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة" وربما يُعزى ذلك إلى كونها ممارسة بالفعل لدى أغلب الجامعات السعودية مقارنة بالإجراءات التي سبقتها، من خلال وجود الخطط التشغيلية بالأقسام والكليات التي يتم بناؤها بالعادة بناءً على خطة الجامعة الإستراتيجية، ولكن ظهورها بدرجة موافقة مرتفعة يدل على أهمية اعتمادها.

وبالرغم من قلة الدراسات التي تناولت هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي استخدمت مدخل الهندرة من أجل تطوير وتحسين العمليات الإدارية لها، وقد اتفقت نتائج الدراسة معها من حيث ضرورة تبني الآليات والخطوات التي كشفت عنها من أجل هندرتها، إذ اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عون (2011) في أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة البربري (2011) في دور إدارة المعرفة وكافة عمليات هندرة الكلية وأكّدت على ضرورة هندرة العمليات داخل الوحدات الإدارية.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أটারن (Attaran, 2004) التي أكدت على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعملية الهندرة، واتفقت مع نتائج دراسة أحمد فرانسيس وزيري (Ahmad, Francis, Zairi, 2007) التي توصلت إلى بعض الآليات المهمة منها: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة والتشاركية والأقل دكتاتورية، تكنولوجيا المعلومات.

التوصيات:

- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان بما يلي:
- تنبّي الآليات التي كشفت عنها الدراسة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة والأساسية والعمل على تطبيقها.
 - ضرورة العمل على بناء الرؤية المشتركة الخاصة بالأقسام الأكاديمية كخطوة أولية لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية.
 - العمل على تطوير مقدرات أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من بعض التخصصات الإدارية بالجامعات السعودية لتدريب أعضاء هيئة التدريس على آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بجامعاتهم.
 - العمل على توظيف التقنية الحديثة بالتدريس، والعمليات الادارية، والتحوّل نحو الإدارة الإلكترونية في جميع الجوانب الإدارية لتطوير العمل وتنفيذه.
 - العمل على تطوير الأنظمة والتعليمات بما ينسجم مع التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تخصيص ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي في الكليات، وتطوير نظام المكافآت والحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس فيها، وتوفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع.

المراجع

- الأصبحي، آ. (2007)، أ نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- البربري، م. (2011)، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق. دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة كلية المنصورة، مصر، العدد 75، ج (3) : 480-409.
- الثبتي، جويبر، وعقيل، حمزة. (2002)، نموذج إعادة هندسة العمل في الأقسام الأكاديمية (دراسة حالة)، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد الثامن، العدد الثالث.
- الجميحي، وفاء. (2005)، استخدام نظم الخبرة في تطوير إدارة الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حكيم، ع. (2012)، نظام التعليم وسياسته. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- حمادات، م. (2007)، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخطيب، ن. (2013)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية بالعراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- داغر، أ. (2014)، أ نموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدّجني، إ. (2010)، أ نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- درندري، إ، وهوك، ط. (2008)، دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق أنشطة التقييم وتوكيد الجودة في الجامعات والكليات السعودية، مؤتمر الجودة في التعليم العام، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) في الفترة من 28-29 ربيع الآخر، بريدة، القصيم.
- زيان، ع، محمد، ف. (2008)، الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية الواقع والمشكلات وسبل التطوير في ضوء الاتجاهات المعاصرة لتطوير التعليم التقني والتدريب المهني، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، العدد 58.
- السلطان، ف. (2009)، إعادة هندسة نظم العمل (BPR) النظرية والتطبيق، ط (2)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- السلطان، فهد صالح. (2001)، "إعادة هندسة نظم العمل (BPR) النظرية والتطبيق"، المؤتمر العربي الثاني، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية.
- عبد الحفيظ، أ. (2003)، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، ط (6)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عون، و. (2011)، أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، مؤتمر تعليم المرأة السعودية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- الغيلاني، ص. (2005)، إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- القريوتي، م. (2013)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط (4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- للحام، ع. (2006م)، الجامعة من منظور المنظمات: بني القوى والهيكل الإداري، بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح. 6-8 مارس 2006. الدمام: جامعة الملك فيصل.

- المخلافي، م. (2009)، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، اليمن: مكتبة الفلاح.
- هامر، م، وشامبيي، ج. (1995)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، ط (1)، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي.
- وزارة التعليم - التعليم العالي -، من الموقع الإلكتروني: www.mohe.gov.sa/، تاريخ الرجوع للموقع (4 / 4 / 2015).
- Abdous, M. and he, W. (2008). A Framework For Process Reengineering In Higher Education: A Case Study Of Distance Learning Exam Scheduling And Distribution. The International Review of Research in Open and Distance Learning, 9, (3).
- Hartini Ahmad, Arthur Francis, Mohamed Zairi; (2007). Business Process Reengineering: Critical Success Factors in Higher Education Business, Process Management Journal. Bradford, 13, (3): 451-468.
- Attaran, M. (2004), Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. Information and Management Journal, 41, (5): 585-596.
- Coulson-Thomas, Colin (Ed.), (1997). Business Process Re-engineering: Myth & Reality (London: Kogan Page).
- Guppy, N. Grabb, E. and Mollica, C. (2013). The Canada Foundation for Innovation, Sociology of Knowledge, and the Reengineering of the University. University of Toronto Press, 39, (1): 1-19.

Re-Engineering of Academic Managerial Processes in Public Saudi Universities Based On Change Management Bases

*Abbas G. Al-Hantoshi, Salamah Y. Tanash **

ABSTRACT

This study aimed at re-engineering the academic administrative processes in the Saudi Public Universities based on change management principles.

The Study sample has been collected by the stratified random method and consisted of (500) teaching staff members and academic administrators.

To achieve the study goal, a questionnaire has been built as the study instrument which consisted of three sections:

Section one includes general information about the respondents, while the second section was about the reality of the basic administrative processes and the supporting processes and the third section aimed to measure the proposed re-engineering mechanism. The validity and reliability of the instrument were confirmed and the relevant statistical methods were used to reach the results.

The Study results showed that the reality of the basic and supporting academic administrative processes came at a medium degree and revealed the presence of differences with statistical significance in the field of basic processes in improving the work's environment procedures inside the divisions and developing the academic programs, forms and aspects of social partnership due to gender in favor of the males, while the differences in the development of administrative processes in the divisions were in favor the females.

There were also statistically significant differences in the reality of developing the supporting and basic administrative processes, developing the administrative processes in the divisions, developing the employees' performance, employing technology in teaching and in the total processes in favor of the scientific faculties.

In developing social partnership, differences were in favor of the humanitarian faculties. The results showed the presence of differences in all of the processes except in the fields developing the teaching staff members and employing technology in teaching in favor of heads of divisions, deans and the authorized against the teaching staff members. The study reached mechanisms to re-engineering of basic and supporting academic administrative processes, building a common vision for the division, preparing for the re-engineering and re-designing the academic administrative processes. The study recommended the application of these mechanisms in Saudi Universities.

At the end of the study, the researchers introduced a set of recommendations, the most important of which are adopting the mechanisms revealed by the study to re-engineering of academic administrative processes and working to apply them.

Keywords: Re-engineering, Administrative processes, Saudi Universities, Change management.

* Ministry of Education, The Kingdom of Saudi Arabia (1). School of Education Sciences, The University of Jordan, Jordan (2). Received on 01/02/2016 and Accepted for Publication on 29/07/2016.