

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث

إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية في  
الجامعات السعودية

إعداد الطالب/ريان علي الغامدي

الرقم الأكاديمي / 241001111

إشراف/

العام الدراسي:

2024

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة في جميع المجالات على المستوى المحلي والإقليمي، الأمر الذي يستوجب التغيير والنظر إلى المستقبل في إطار التطور العالمي والاتجاهات الإدارية المعاصرة؛ لذا نجد أن المنظمات وخاصة التربوية تسعى لإحداث التغيرات اللازمة للتكيف مع هذه التطورات والتغيرات بما يضمن الفعالية الإنتاجية وتحسين أداء العمل.

وفي ظل تلك التحديات لابد من اللحاق بركب التقدم والرقى والتكيف مع التغيرات بطرق تربوية حديثة، وهذا ما أكدته خطة التنمية التاسعة لوزارة التخطيط في المملكة العربية السعودية 1431هـ-1435هـ التي تدعو إلى "ضرورة اتخاذ السبل الكفيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية ورفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية والعاملين فيها، وتسهيل مسارات العمل ونظمه المتبعة وتحسينها لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الأجهزة الحكومية".

كما أكدت وزارة التعليم أن هذه التغيرات والتحديات لا يمكن الاستجابة لها بأساليب تقليدية، وإنما ينبغي التعامل معها من خلال رؤية وأهداف واستراتيجيات مختلفة نوعاً وكمّاً، وأساليب تعتمد فكرياً تربوياً مغايراً ينظر إلى المستقبل بهدف متحرك، أساسه نظام تربوي قوي مرّن متجدد، ومحوره العنصر البشري القادر على تحليل الحاضر والتفاعل الفوري مع المتغيرات.

وبالتالي فإن القيادات التربوية أمام تحدٍ كبير، فأساليب ونماذج القيادة المدرسية التقليدية لم تعد قادرة على معالجة المشكلات التعليمية أو مواجهة تغيرات الأنماط الإدارية التي تدعو إلى تفويض السلطة والمرونة في العمل والتخطيط الاستراتيجي القائم على تنظيم وتوزيع المهام والأعمال الإدارية، لذا فإنه لابد من إعادة صياغة الممارسات القيادية في المؤسسات التعليمية من أجل إحداث تغيير جذري في البنية الفكرية للإدارة المدرسية وتصميم العمليات الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات التغيير.

ونظرًا لأنَّ القيادة هي حجر الأساس في العملية التعليمية والمحرك الأساسي لجميع الأنشطة والعمليات الإدارية والتعليمية داخل المؤسسات الجامعية بل هي حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، لذا فإنه ينبغي على القيادات المدرسية في ضوء التغيرات الإدارية والتعليمية الحديثة العمل على توفير البيئة الإدارية والتعليمية التي تنمى الإبداع الإداري لمنسوبي الجامعة والإبداع العلمي للطلاب والطالبات وتدفع أعضاء هيئة التدريس إلى البذل والعطاء التعليمي ومتابعة آخر التطورات في العملية التعليمية.

حيث أنَّ مدير الجامعة هو الإداري الأول والمسؤول عن الإشراف على جميع الأعمال الإدارية والفنية ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجهات مشرفي المواد بالإضافة إلى كونه المسؤول الأساسي أمام وزارة التعليم والجهات المعنية عن سير العملية التعليمية بالمدرسة واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة فهو السلطة التنفيذية في الجامعة في نطاق اختصاصه".

لذا فإنه أصبح إلزامًا على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عددًا من المهارات التي تختلف درجة توفرها من شخص لآخر حيث أصبح توفر هذه المهارات ضرورة؛ ليتمكن من إدارة المؤسسة التربوية التعليمية وإحداث التغيير المطلوب فيها".

ولقد حظي موضوع الاهتمام بالممارسات القيادية والإدارية لقادة المؤسسات التعليمية في ضوء مداخل الإدارة الحديثة باهتمام الباحثين والمختصين في هذا المجال من أجل التعرف على أهمية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير العملية التعليمية وإحلالها محل الأساليب التقليدية التي اتسمت بالجمود وعدم القدرة على مواكبة التغيير والتطوير.

لذا أنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إحدى مداخل التطوير التي تركز على تطوير العمليات الإدارية التي تحول مدخلات النظام إلى مخرجات وتشمل التخطيط والتنظيم، والتنسيق،

والرقابة، وتقويم الأداء، والعمليات الاستراتيجية، والعمليات التنظيمية، والعمل الجماعي والنظم والسياسيات".

لأن المنظمات التي طبقت إعادة هندسة العمليات الإدارية قامت بالتخلص من طرقها القديمة في معالجة الأمور وبدأت بفكر ورؤى جديدة وحققت نجاحات كثيرة وتحسيناً للأداء في مؤسسات الأعمال وخدمات التعليم".

حيث أنه من الضرورة إعادة هيكلة الإدارة مع تطبيق مفهوم الهندرة داخل الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف المنشودة والتركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية لتوفير الوقت والجهد.

لأن أبرز ما يميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها من نظريات التغير هو أنها تمكن الإدارة التربوية من إيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل وذلك من خلال دراسة العمليات الإدارية المختلفة وتحليلها والتي يتم من خلالها رؤية الصورة الشاملة لأسلوب العمل بالإضافة إلى أنها تساعد في الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية والحلول السريعة لمشكلات العمل وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية.

### مشكلة الدراسة:

يُعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم الأساليب الإدارية في المؤسسات التعليمية، كما أن تأهيل القادة التربويين وإعدادهم يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم في العمل الإداري في المدارس.

وكنتيجة لذلك نجد أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تسعى لتطوير أجهزة التعليم بما فيها القيادات المدرسة بما يحقق كفاءة النظام التعليمي وفق الأهداف والسياسات المرسومة له،

حيث يقوم قادة المدارس بدور مهم ومؤثر في حركة تجويد العملية التعليمية من خلال متابعة التعليمية وتقويمها داخل المدرسة .

إلا أنَّ هناك مشكلات تتعلق بالممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية من شأنها أن تؤثر على سير العملية التعليمية في المدرسة، وهذا ما أثبتته دراسة القرني (2009م) التي كشفت نتائجها أنَّ واقع الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في مجال (التخطيط والقيادة والاتصال) كان يمارس بدرجة متوسطة في حين أن مجال (التنظيم والتقويم) كان يمارس بدرجة ضعيفة.

وأكدت دراسة آل حارث (2011م) على ضرورة إعادة هيكلة العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم) بإدارات الإشراف التربوي في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية وفق الأهداف الموضوعية والإمكانات المتاحة.

كما أكدت دراسة وصوص (2015م) على أنَّ هناك استعداد من قائدات مدارس التعليم العام بأبها لإعادة هندسة ممارستهن القيادة في ضوء مداخل وأساليب الإدارة الحديثة، ولكن هناك عدد من العوائق تعقمن عن ذلك تتمثل في تفويض السلطة والصلاحيات من قبل الإدارة العليا، والمؤهل العلمي للقائدات، وهي بذلك تتفق مع دراسة مسرعي (2016م) التي أكدت على أنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب الوعي الكامل من الإدارة العليا بالمشكلات التي تواجه المنظمة مسبقاً بالإضافة إلى تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية التي تسهم في تحقيق أهداف عملية إعادة الهندسة وضرورة عقد ورش تعليمية للقادة وبرامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة.

وبناءً على ما سبق عرضه، ونظراً لأهمية الموضوع باعتبار أن تطبيق مدخل إداري متطور كمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم بما يتلاءم مع التحديات الإدارية الحديثة، جاء اختيار الباحث لهذا الموضوع محوراً لدراسته من أجل التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

## أهمية الدراسة:

يُمكن صياغة أهمية الدراسة على النحو التالي:

### الأهمية النظرية:

(1) تكمن أهمية الدراسة في حاجة القيادات الأكاديمية للتطوير المستمر في العمليات الإدارية

لمواكبة التطورات الحديثة في الفكر الإداري

(2) تُعد إعادة هندسة عمليات القيادة المدرسية من النماذج الإدارية الحديثة كونها منهجًا إداريًا جديدًا

يحتاج المزيد من الأبحاث والدراسات تكون امتداداً لهذه الدراسة.

### الأهمية التطبيقية:

1- قد تُساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في العمل على

تحسين وتطوير أداء القيادات من خلال المداخل الإدارية الحديثة.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

— التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للقيادات

الأكاديمية في الجامعات السعودية

— التعرف على المعوقات التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات

السعودية

## تساؤلات الدراسة

تمحورت أسئلة الدراسة في الآتي:

ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

— ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية في

الجامعات السعودية؟

— ما المعوقات التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية؟

## فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة على النحو التالي:

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور إعادة هندسة

العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تُعزى

(المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)

## الدراسات السابقة:

في إطار المرجعية العلمية أمكن للباحث الحصول على الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وتم تناولها على النحو التالي:

### **1- دراسة الأغا (2006م): بعنوان "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة"**

هدفت الدّراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف بقطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندرة (بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التقنية العالية، فاعلية العمليات المصرفية، التغيير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدّراسة والاستبانة لقياس متغيراتها على عينة من المدراء العامون والمدراء ورؤساء الاقسام بالمصارف العامة في محافظة غزة والبالغ عددهم (150) موظفًا.

وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أنّه توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و(بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، فاعلية العمليات المصرفية، التغيير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة)

### **2- دراسة أحمد وزايري (2007م) Ahmed & Zairi بعنوان "عوامل النجاح الحاسمة لإعادة**

#### **هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي"**

هدفت الدّراسة إلى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي. واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في ماليزيا؛ وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أنّ هناك العديد من العوامل الحاسمة

لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وهي (العمل الجماعي، إدارة التغيير الفعالة، نظم تكنولوجيا المعلومات خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة).

### 3- دراسة أبو العلا (2010م): بعنوان "تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة من خلال العديد من المتطلبات (طبيعة الأداء وعملياته وعناصره، طبيعة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الجوانب الإدارية التي يمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية بها). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة والاستبانة لقياس متغيراتها على عينة تمثلت في (810) من منسوبي إدارة التعليم بمحافظة أسوان في جمهورية مصر العربية بواقع (336) مدير ووكيل و(474) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- عدم امتلاك مديري المدارس الابتدائية بمحافظة أسوان لمهارات التغيير والتطوير في الأساليب الإدارية، بل يتمسكون بالنمط الإداري المركزي التقليدي.
- ضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية في المدارس الابتدائية بمحافظة أسوان.

### 4- دراسة الساعدي (2013م): بعنوان "مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي؛ لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة والاستبانة لقياس متغيراتها على عينة من مديري ومديرات المدارس بلغت (72) فرداً.

وقد توصلت الدّراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ممارسة مديري ومديرات المدارس المدارة ذاتيًا لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة كبيرة.

#### 5- دراسة المالكي (2014م): بعنوان " ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض".

هدفت الدّراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية كما يراها المعلمون بمدينة الرياض؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، والاستبانة لقياس متغيراتها على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض والبالغ عددهم (310) معلمين.

وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أنّ مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض يتبعون أسلوب الإدارة التشاركي، وهو من أهم الأساليب التي تكفل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

#### 6- دراسة وصوص (2015م): بعنوان "و اقع تطبيق الهندرة في مدارس تعليم البنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس".

هدفت الدّراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الهندرة في مدارس تعليم البنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدّراسة والاستبانة لقياس متغيراتها على جميع مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها والبالغ عددهن (116) مديرة.

وقد توصلت الدّراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أنّ درجة ممارسة الهندرة لدى مديرات مدارس التعليم العام للبنات في مدينة أبها قد تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة على جميع محاور الدراسة.

7- دراسة مسرعي (2016م): بعنوان " إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة ودورها في تطوير

الأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة ودورها في تطوير

الأداء الوظيفي في مستشفى الملك خالد بمحافظة الخرج؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع

البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، والاستبانة لقياس متغيراتها على جميع الإداريين في مستشفى

الملك خالد بمحافظة الخرج والبالغ عددهم (112) إداريًا. وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ هناك علاقة بين

تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في مستشفى الملك خالد بمحافظة الخرج وبين التطوير

والتحسين في الأداء الوظيفي للموظفين والإداريين.

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي ركزت على أهمية ودور إعادة هندسة العمليات الإدارية

والممارسات القيادية في المؤسسات عامةً والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك العديد من المفاهيم التي فسرت إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات عامةً والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص على النحو التالي:

- التخلص التام من كل ما هو قديم بتجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن يكون، وهي إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بشكل جذري باستخدام أنظمة المعلومات التي تشمل أنواع التقنيات الحديثة.
- إعادة التصميم الجذري للعمليات من أجل تحقيق التحسينات الجوهرية في معايير الأداء المتمثلة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
- وسيلة تستند إلى عددٍ من المعارف، تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة.
- إعادة التفكير، وإعادة البناء وانسيابية التنظيم والعمليات وطرق العمل، ونظم العمل، والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيم.

### المحور الثاني: تطوير الأداء الإداري:

وردت تعاريف عديدة تفسر مفهوم الأداء منها أن الأداء: "هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، هذا ويفرق كثير من الباحثين بين السلوك والإنجاز والأداء فيرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً

تنبع أهمية الأداء كون منظمات الأعمال تولي الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة والقيادة الاستراتيجية وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تُناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (نظرياً وتجريبياً وإدارياً). فمن الناحية النظرية يُمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواءً بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة الإدارة. ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات والعمليات الناتجة عنها. أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

هذا وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولاً، بكونه محورياً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ثانياً، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لا سيما في المواضيع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة

### مفهوم التطوير الإداري:

للتطوير الإداري تعريفات عديدة منها أنه: "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" وتهدف عملية التطوير الإداري في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص

إلى:

1. تطوير الموارد البشرية من مديرين وإداريين ومستخدمين وفنيين.
2. تطوير الأعمال والأشغال.
3. إعداد الوصف الوظيفي بهدف الرقابة الإدارية.
4. فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
5. تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.
6. تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات.
7. تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.
8. تطوير وسائل الاتصال.
9. تطوير الإرشاد في العمل.
10. تطوير الأهداف الإدارية.
11. تطوير الأساليب الإشرافية.
12. تنمية القيم والمهارات والقدرات.
13. تطوير العلاقات الإنسانية.
14. تطوير التخطيط والتنظيم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.
15. تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز

## المنهجية وطرق البحث:

في ضوء أهداف الدراسة الحالية، يعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يتميز بتحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين متغيراتها وتحديد أسبابها واتجاهاتها. يركز هذا المنهج على استكشاف وفهم مشكلة أو ظاهرة معينة وتفسير حقيقتها في الواقع. ويتضمن الوصف في هذا السياق توضيح الخصائص بدقة، سواء كان ذلك بشكل كيفي يوضح السمات الفريدة للظاهرة، أو بشكل كمي يقدم قياساً دقيقاً لحجم الظاهرة ودرجة العلاقة مع الظواهر الأخرى.

## أدوات الدراسة :

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لأهداف الدراسة ومنهجها، ولمجتمعها، وذلك للإجابة على تساؤلات البحث. تُعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات الموثوقة والثابتة.

## بناء أداة الدراسة:

بعد دراسة الأدبيات التربوية والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء بيانات الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تم تصميم الأداة (الاستبانة) النهائية بثلاثة أقسام.

القسم الأول: مقدمة توضح أهداف الدراسة والبيانات التي يرغب الباحث في جمعها من أفراد الدراسة، مع تأكيد على سرية المعلومات والتزام استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية لأفراد الدراسة، بما في ذلك المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثالث: يتألف من 12 عبارة موزعة على محاور أساسية.

المحور الأول: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

1- المحور الثاني: المعوقات التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية

### تصور مقترح لمحاور أداة الدراسة

المحور الأول: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

| م | العبارة                                                                       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في التخطيط السليم لمؤشرات الأداء           |            |       |       |           |                |
| 2 | تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحديد أهداف تقييم الأداء بوضوح          |            |       |       |           |                |
| 3 | تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحديد ممارسات الأداء الفعالة في الجامعة |            |       |       |           |                |
| 4 | تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في صناعة القرارات الفعالة في الجامعة       |            |       |       |           |                |

|   |                                                                                 |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 5 | تعزز إعادة هندسة العمليات الإدارية من مرونة العمل الإداري في الجامعة            |  |  |  |  |
| 6 | تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في التحليل السليم للبيئة الإدارية في الجامعة |  |  |  |  |

المحور الثاني: المعوقات التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية

| م | العبارة                                                                                     | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | ضعف مشاركة منسوبي الجامعة في اتخاذ القرارات                                                 |            |       |       |           |                |
| 2 | عدم وضوح رؤية وأهداف الجامعة                                                                |            |       |       |           |                |
| 3 | الافتقار للبرامج التدريبية التي تساعد القيادات الأكاديمية على إعادة هندسة العمليات الإدارية |            |       |       |           |                |
| 4 | ضعف الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد في إعادة هندسة العمليات الإدارية                 |            |       |       |           |                |
| 5 | التقييم العشوائي لمهام وواجبات منسوبي الجامعة                                               |            |       |       |           |                |
| 6 | ضعف الرقابة على العمل الإداري داخل الجامعة                                                  |            |       |       |           |                |

سيُستخدم مقياس ليكرت الخماسي لجمع استجابات أفراد الدراسة، حيث يتضمن درجات الموافقة التالية: "موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة". سيتم تحويل هذا المقياس إلى بيانات كمية من خلال إسناد درجة لكل عبارة وفقًا للنظام التالي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتان)، غير موافق بشدة (1 درجة).

هذه العملية تسمح للباحث بتحليل البيانات بشكل كمي دقيق، مما يسهل فهم وتفسير مدى موافقة أو عدم موافقة المشاركين على العبارات المطروحة في الاستبانة.

### المعالجة الإحصائية: استخدام برنامج SPSS

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام عدة أساليب إحصائية مناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية: لفهم خصائص أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة في الأداة البحثية.

المتوسط الحسابي الموزون (Weighted Mean): لتحديد متوسط استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحاور، مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

المتوسط الحسابي (Mean): لتقدير مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على المحاور الرئيسة، ويفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

الانحراف المعياري (Standard Deviation): لتقدير مدى تباين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المتغيرات الرئيسة، مما يوضح تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي. كلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر، زاد تركيز الاستجابات وانخفض تشتتها.

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): للتحقق من وجود فروق في اتجاهات استجابات أفراد العينة بناءً على فئات متغيراتهم التي تتضمن أكثر من فئتين.

باستخدام هذه الأساليب، يتسنى للباحث فهم وتفسير البيانات بشكل دقيق، مما يساعد في تحقيق أهداف الدراسة واستخلاص الاستنتاجات العلمية اللازمة.

## حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي
- الحدود البشرية: سيتم تطبيق الدراسة على موظفي الجامعات
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي للعام الجامعي 1446هـ
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة في الجامعات في المملكة العربية السعودية

## المراجع:

- أبو العلا، سهير عبد اللطيف (2010م). تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة: دراسة ميدانية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي. جامعة عين شمس.
- أبو العلا، ليلى (2013م). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الأغا، مرام اسماعيل (2006م). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " في المصارف في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية: غزة.

أبو طاحون، أمل لطفي (2012م). القيادة التربوية الفاعلة. عمان: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.

البدر، طارق عبد الحميد (2005م). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. الأردن. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

البدو، كفاح محمد عبد الله (2016م): دور القيادة التربوية في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم. مجلة المعلم. وزارة التربية والتعليم. الأردن. (53). (1).

جاد الرب، سيد محمد (2012م). القيادة الاستراتيجية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

آل حارث، فاطمة علي (2011م). إعادة هيكلة العمليات الإدارية بإدارات الإشراف التربوي بمنطقة عسير التعليمية في ضوء مدخل إعادة الهندسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية.

الحارثي، محمد خاتم (2009م). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية الحديثة في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس الحديثة. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية

حافظ، محمد عبده. (2010م). الهندرة الإدارية. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

الحربي، حمدان بن محمد بن دخیل الله (2013م). مهام ومسؤوليات القيادة المدرسية نحو استخدام التقنيات الحديثة في الاعمال الإدارية في المدارس الحكومية للبنين بمكة المكرمة من وجهة نظر

المعلمين. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية  
الموارد البشرية. 2(4).

حربي، قاسم بن عائل، ومهدي، ياسر فتحي الهنداوي (2012م). نظام التعليم بالمملكة العربية  
السعودية: الواقع والمأمول. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

حسين، راوية (2014م). القيادة الماضي الحاضر المستقبل. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر  
والتوزيع.

حلي، فؤاد أحمد (2003م). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة بمصر في باستخدام مدخل إعادة  
الهندسة. مجلة التربية. (6). (8).

حنون، نادية مراد يوسف (2010م). درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسات العمليات  
الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.  
رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

دعمس، مصطفى نمر (2009م). تكنولوجيا التعلم وحوسبة التعليم. عمان: دار المسيرة للنشر  
والتوزيع،

ديسلر، جاري (2003م). إدارة الموارد البشرية. ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال. الرياض: دار  
المريخ للنشر والتوزيع.

رفاعي، ممدوح (2006م). إعادة هندسة العمليات. منشورات جامعة عين شمس: القاهرة.

زيدان، محمد مصطفى (2004م). معجم المصطلحات النفسية والتربوية. جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الساعدي، علي هلال مبارك (2013م). مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. جامعة نزوى. سلطنة عمان.

السلطان، فهد (2004م). استراتيجية تطوير العمليات الإدارية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض.

السلطان، فهد صالح (2009م). إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

العاجز، فؤاد، وشلدان، فايز (2009م). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة. المؤتمر العلمي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين. غزة. فلسطين.

العبيدي، صباح طالب اسماعيل (2012م): الممارسات القيادية لرؤساء أقسام الهيئة العامة للضرائب في ظل نظرية شبكة القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب. مجلة دراسات مالية ومحاسبية. جامعة بغداد. جمهورية العراق. (7). (19).

ابن عامر، داهنين (2018م). مهام القائد الاستراتيجي وقدرتها على دعم عمليات انتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية. جامعة زيان عاشور. الجلفة: الجزائر، 11.

عبد الحفيظ، أحمد بن صالح (2003م). المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة. الأردن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الحميد حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (٢٠١٢). نظام التعليم وسياسته. القاهرة: مكتبة إيتراك.

عبد الشافي، رحاب أحمد (2000م). فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملائية لتلاميذ الحلقة الثانية في التعليم الأساسي. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج، (1). (12).

عبد القادر، أحمد دحماني (2013م): القيادة المدرسية في ظل المقارنة بالكفاءات، بحث منشور بمجلة البحوث التربوية والتعليمية، عمان: الأردن، ع4.

عبيدات، ذوقان وآخرون (2000م). (البحث العلمي – مفهومه وأدواته - أساليبه). الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عرباسي، ديماء. (2017). القيادة- Leadership رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، غزة، فلسطين.

العجمي، محمد حسين (2007م). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسين (2008م). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر وصفي (2001م). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. الأردن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العوامل، نائل عبد الحافظ (1997م). أساليب البحث العلمي – الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة. الأردن. عمان.

القرني، علي (2009م): مدى التكامل والتعارض بين ممارسات مديري المدارس والمشرفين التربويين تجاه دورهم في تنمية المعلم مهنيًا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية

اللهواني، هنية يوسف محمود (2007م). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجه نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظة شمال فلسطين. رسالة ماجستير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. غزة. فلسطين.

مارزانو، روبرت جاي ووترز، تيموثي وما كنلتي، برايان (2009م). القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج. ترجمة: هلا نافع الخطيب. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

المالكي، عمر عبد الله (2014م). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. (3). (8).

مسرع، إبراهيم محمد عبيد (2016م). إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندسة" ودورها في تطوير الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

الملحي، إبراهيم عبد الهادي (2005م). استراتيجيات وعمليات الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي.

نصر الدين، سيد (2007م). المنظوماتية. القاهرة: مكتبة الفجر للنشر والتوزيع.

النمر، سعود بن محمد وآخرون. (2011م). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة.

(ط7). الرياض: مكتبة الشقري.

هور. ر. توماس (2009م). فن القيادة المدرسية. ترجمة: وليد شحاته. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر

والتوزيع.

وصوص، ديمة محمد (2015م). واقع تطبيق الهندرة بمدارس التعليم العام للبنات بمدينة أمها من

وجهة نظر مديرات المدارس. مجلة البحوث التربوية والنفسية. (16). (1).

يونس، ناريمان (2017م). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Ahmad, H & Zairi, M. (2007): **Business Process- Reengineering: Critical Success Factors in higher.**

Hammer, M., & Champy, J. (2009). **Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution**, A. Zondervan

Savage, L. (2010). **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. Free Press, New York, N.J.

ثالثًا: المصادر الإلكترونية:

الغانم، غانم بن سعد (2000م): الإشراف التربوي في عصر العولمة. منشورات الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم: المملكة العربية السعودية. مُتاح على الرابط الآتي:

[/https://departments.moe.gov.sa](https://departments.moe.gov.sa) (تاريخ الزيارة، 14-2-1440هـ)

إحصائيات التعليم التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (تاريخ الزيارة، 14-2-1440هـ)

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/StatisticalInformation.aspx>

الدليل الإجرائي لمنظومة الأداء الإشرافي والمدرسي بوزارة التعليم 2018م (تاريخ الزيارة 9-3-1440هـ)

<https://departments.moe.gov.sa/EducationAgency/RelatedDepartments>

وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية الصادرة عام 1416هـ. قاعدة معلومات الملك خالد

(تاريخ الزيارة 9-3-1440هـ). مُتاح على الرابط الآتي: <http://www.kingkhalid.org.sa> (تاريخ

الزيارة، 14-2-1440هـ)

وزارة الاقتصاد والتخطيط المملكة العربية السعودية – خطة التنمية التاسعة 1431هـ-1435هـ. مُتاح

على الرابط الآتي: <https://www.mep.gov.sa/ar/development-plans> (تاريخ الزيارة، 14-2-

1440هـ).