

رؤية مقترحة لتطبيق مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية بجامعة الكويت  
في ضوء خبرة بعض الجامعات الامريكية

اعداد

د/ منيرة سعود عوض الرشيدى  
استاذ مساعد التربية المقارنة والادارة التعليمية

## المقدمة:

يشهد العالم المعاصر العديد من المتغيرات والمستجدات على الساحة التربوية، والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية. وقد غيرت هذه المتغيرات التي يعيشها عالمنا اليوم، العديد من المفاهيم والثوابت التي كانت مستقرة في الأذهان لسنوات طويلة مضت. وترتب على ذلك العديد من المشكلات، أبرزها عدم القدرة على ملاحقة التطورات وفهم وتفسير دوافعها الحقيقية فضلاً عن التكيف معها، مما أدى إلى الكثير من سوء الفهم في تفسير العديد من تلك المتغيرات والمستجدات فيما يتعلق بالوطن العربي. وإزاء التغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام التربوي، ونظراً للدور البارز للمؤسسة التربوية، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن. إن ما تحتاج إليه المؤسسة التربوية أن تنظر للمشكلات بطريقة منظمة تستند إلى هندسية معينة تعمل على تنظيم المعرفة واقتنائها، والتعامل معها وتوليدها بهدف الوصول إلى مستوى من الفهم المعمق لمشكلات موضوع البحث (الصباغ، ٢٠٠٢).

وتعد الإدارة التربوية إحدى المجالات الحية في ميدان التربية التي توافرت لها العناية وركزت الدراسات التجديدية اهتمامها من أجل النهوض بها، والارتقاء بمستوى العاملين فيها، من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا التربوية التي تعني الطريقة المنظومية في التخطيط والتنفيذ والتقييم لجميع عناصر العملية التعليمية، في ضوء أهداف محددة تقوم أساساً على البحث في المجالات الإنسانية التي تسهم في تعليم الإنسان، وتستخدم جميع المصادر المتاحة لإحداث تعلم فعال (اسكندر وعزاوي، ١٩٩٤).

ويولي مخطوطو التنمية في كثير من دول العالم أهمية كبرى في تطوير نظم الإدارة التربوية، كمفهوم رئيس وجوهري في التنمية المجتمعية الشاملة، وذلك لتحقيق تكافؤ الفرص الاجتماعية وتحقيقاً لديمقراطية التعليم، ولتحقيق ذلك لا بد من تطوير جذري في فلسفة الإدارة ومناهجها وأساليبها، والعمل على إعادة تصميم العمليات، والتخلي عن ميراث الإدارة العلمية، التي زادت عن الحد في وهنها من خلال ممارساتها الحالية، والعمل على انعكاس ميدان إدارة الأعمال على تطوير الإدارة التربوية. لذلك لا بد أن تستفيد الإدارة التربوية بشكل كبير من مجال إدارة الأعمال حتى يمكنها أن تواجه معطيات القرن الحادي والعشرين، ومن الأفكار التي تدرج في هذا المجال، والتي تعطي حلاً لمشكلات التعليم منهجية إعادة هندسة العمليات (Business Processes Reengineering (BPR (Harrington&Meloughlin&Riddel, 1997)

تعد هندسة الإدارة إحدى المداخل التربوية للتطوير الإداري التي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية، في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة، ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير بأسئلة جذرية حول جدوى وضرورة ومبرر وجود كل وحدة من وحدات المنظومة، وشكل المنظومة عند إنشائها من جديد، ويتطلب ذلك إعادة النظر في الوظائف والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والسياسات المتبعة، وقد يكون ذلك على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات بعينها، ويركز هذا الأسلوب على تطوير العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. وتعد الهندسة الإدارية مفهوماً حديثاً نسبياً، انبثق من علوم الإدارة والحاسوب، وقد وصفها العديد من المؤلفين بطرق مختلفة منها: إعادة الهندسة، الهندسة الإدارية، الهندسة، وأصبح هذا المفهوم مشهوراً في أنظمة الأعمال ونظم المعلومات لتوضيح التحول التنظيمي، ومع العديد من المداخل الإدارية الجديدة فإن الهندسة الإدارية تتطلب التركيز على العمليات الإدارية بدلاً من الوظيفة أو المهام الوظيفية، وبهذا تكون لا تكون مهمة الهندسة الإدارية كيفية الأداء لمهام أو وظائف معينة، وبهذه الطريقة تكون الهندسة الإدارية متميزة عن مهام الوظائف، ويرجع الفضل في انتشار هذا المدخل إلى كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي وهما رائدا الهندسة الإدارية، وظهر هذا المدخل في منتصف التسعينيات من القرن الماضي (حسين، ٢٠٠٦).

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية "بانها إعادة التفكير بشكل اساسي، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على انجاز تحسينات جوهرية في اداء الاجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة (Hammer & Champy, 1993, P.14).

وأبرز ما يميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير أنها تمكن من إيجاد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل وذلك من خلال دراسة وتحليل العمليات المختلفة التي يتم من خلالها رؤية الصورة الشاملة لاسلوب العمل بالمنظمات المختلفة، كما أن إعادة

هندسة العمليات تساعدنا على الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية والحلول السريعة لمشكلات العمل وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣). وتقوم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على التغيير في العمليات الإدارية وليس في المهام والمسؤوليات والوظيفة، فالعمليات هي المحور وليس الأشخاص والإدارات، وذلك بالاعتماد على تقنية المعلومات، والتفكير الاستقرائي، وذلك بالبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشكلة، وليس بعد حدوثها (Pereira & Aspinwall, 1997)، إذ يوجد نوعان من المصادر تعمل على دعم العمليات، أحدها الأفراد الذين يقومون بالعمليات، والأخرى الأفراد الذين يقومون بتحسين المستمر للعمليات، إذ أن المصادر المرتبطة بالعمليات تشمل الأفراد، خبراتهم، نظام المعلومات، والأدوات المستخدمة (Yeomans & Beckett, 1996). وقد استمد مفهوم إعادة هندسة العمليات من النظريات السابقة، التي بذلت جهوداً كبيرة لتحسين أداء العاملين، ومن المداخل الإدارية الآتية:

- حركة الجودة الشاملة TQM: والتي ركزت على العميل والمخرجات وذلك بهدف تقليل الأخطاء في المنتج النهائي، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية في قياس ورقابة العمليات، وبعد ذلك يتم التطوير التدريجي للعمليات على ضوء تحليل نتائج الإحصاء، فكل المدرستين TQM، إعادة هندسة العمليات تشترك في توجيهها نحو العمليات وذلك باتجاه العميل وخدمة العميل، إلا أن مدرسة TQM تعتمد على منهجية حل المشكلة، والتعرف إلى الأسباب التي تعيق الوصول إلى الأداء المتوقع، وهذا يمكن تطبيقه إذا كانت المشكلة صغيرة، أي أن الفجوة بين ما هو موجود والمرغوب فيه صغيرة، أما إذا كانت كبيرة فإن السياسة التي يجب تطبيقها هي أسلوب إعادة هندسة العمليات، والذي يعتمد على نظرية المباريات من خلال تحليل السلوك التنافسي، ويعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، لإثراء التنافس بين جميع أفراد المنظمة للارتقاء بالأداء من خلال ابتكاراتهم لعمليات جديدة (Davenport, 1993)

- حركة الإدارة العلمية: حركة رائدها فريدريك تايلور Fredric Taylor، والتي تعتمد على هندسة سلوكيات العاملين بناء على نظام من الكفاءة والقواعد المهارية، ويرجع لها الفضل في إيجاد نظم الرقابة والتدريب والخرائط التوضيحية لوصف العمل، وطرائق سيره وتقسيم نظام العمل إلى مداخلات وعمليات ومخرجات، حيث استفادت منهجية إعادة هندسة العمليات من هذه الحركة، بعض المواضيع المتعلقة في فصل تصميم العمل وتخطيطه عن المنفذين له، كيف يمكن وضع تصميم مثالي للعمل وتقسيمه، الحاجة المستمرة إلى قياس ومتابعة كفاءة العمل، بالإضافة إلى الحاجة إلى تتبع مستويات العاملين ومستويات العمليات الروتينية، لكن منهجية إعادة هندسة العمليات لم تهمل الجانب الإنساني في العمل، كذلك الدور الفعال للتكنولوجيا الحديثة باعتبارها ليس هدفاً لتقليل العامل الإنساني، بل كونه عامل أساسي في تفعيل عمليات تطوير العمل من خلال الجهد الإنساني، باستخدام المعرفة، والتي تعبر عنها تكنولوجيا المعلومات (William & James & Guha, 1996).

- حركة تصميم العمل: التي هدفت إلى زيادة كفاءة العمل، وتحقيق أكبر قدر من الرضا عن العمل وتقبله، إذ ركزت على تحسين التفاعل داخل مجموعات العمل الصغيرة، وفهم العلاقة بين التفاعل الاجتماعي ومستواه والأداء لمجموعات العمل الصغيرة، وقد أفادت منهجية إعادة هندسة العمليات من أهمية التطوير الجذري وأهمية التركيز على التفكير العملي وأهمية تطوير العمليات الروتينية، والتركيز على العامل الإنساني في الابتكار للعمليات (Motwani & Kumar & Jiang, 1998)

- تكنولوجيا المعلومات IT: تعتبر تكنولوجيا المعلومات IT من أكثر إمكانيات القوة لمنهجية BPR، حيث تساهم بدرجة كبيرة في جعل المهمات أكثر سهولة، بالإضافة إلى إعادة تصميم المنظمات، وتغيير طرق العمل، وإنجاز تحسينات مذهلة ومثيرة (Olalla, 1999). كما أن استخدام IT تعمل على توفير التكلفة وتحسين دقة المعلومات، تجنب أخطاء الإنسان الملازمة عند استخدام مهمات معقدة ومكررة، توفير الأموال بسبب تقليل الأخطاء والوقت اللازم لإنجاز المهمات، تكامل وتنسيق عدة وظائف في وظيفة واحدة، وتحسين فاعلية المنظمة وكفاءتها بواسطة التخلص من المعوقات، بحيث يكون مهمة الإدارة الوساطة بين الفرق، ومعالجة خطوات العمليات الزائدة عن الحاجة، وتزويد محاور أفضل للعمليات من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية للعمليات، ويقوم بدوره بتصميم سريع للنماذج المختلفة للعمليات وتقديم بدائل مختلفة ومناسبة لإنجازها من خلال البرامج الخاصة والنظم، كما يتم من خلال البرامج الجاهزة التي تسمى أنظمة محاكاة النظم Simulation System، التي تساعد في الدراسات التنبؤية لوضع الاستراتيجيات المستقبلية للعمليات الجديدة، كما توفر نظام اتصالات فعال بين كافة مستويات المنظمة، من خلال الرسائل الإلكترونية وغيرها (Whitman & Gibson, 1997) إن حركة التطوير التربوي كي تكون فاعلة، تتطلب هندسة لعملية إعداد القرارات

لاستخدام نظم المعلومات القادرة على تقديم النصح والاستشارة، ومبنية على معلومات موضوعية مستمدة من قواعد بيانات تربوية تعكس واقع وخصائص النظام التربوي من أجل تطوير بدائل أقل كلفة وذات فعالية وكفاءة عالية (وظفة، ٢٠٠٥).

**مشكلة الدراسة:** تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

**أسئلة الدراسة:** أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

٢- هل تختلف درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل؟

**أهمية الدراسة:** تنبثق أهمية الدراسة من تركيزها على معرفة درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الأطر النظرية والعملية الحديثة لتطوير العمل الإداري، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من قلة الدراسات العربية في هذا المجال. لذلك يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- كافة المؤسسات والهيئات والأشخاص ذوي الصلة بالتعليم العالي الجامعات الحكومية في الكويت، من خلال تسهيل العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها.

- القائمين على التطوير الإداري في وزارة التعليم العالي والجامعات الحكومية في الكويت بتزويدهم بالمعلومات الجديدة والدقيقة من خلال معرفة صعوبات ومعيقات تطوير العمل الإداري في التعليم العالي والجامعات الحكومية في المملكة الكويت والإفادة في تحسين عملية اتخاذ القرارات بشأن تطوير أداء العاملين.

- المسؤولين في وزارة التعليم العالي والجامعات الحكومية في الكويت، والمخططون التربويون، والذين يقومون برسم السياسات ووضع الخطط التربوية المناسبة من خلال التعرف إلى مواطن القوة والضعف في العمليات الإدارية والخدمات التي تقدمها لعمدات الكليات والأقسام التابعة لها.

#### مصطلحات الدراسة:

أداء العاملين: المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، ويعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل أو الوقت المحدد للقيام به (حسن، ٢٠٠٣: ص ٢٠٩).

مؤسسات التعليم العالي: وهي عبارة عن تلك المؤسسات التي أخذت على عاتقها التعليم والتدريب الأكاديمي التقني والمهني في مختلف برامجها، حيث تتبع هذه المؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر لوزارة التعليم العالي في الكويت.

إعادة هندسة العمليات (Business Processes Reengineering (BPR): إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (Hammer & Champy, 1993, P.14). وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على أداة الدراسة التي طورها الباحثة لهذه الدراسة.

**حدود الدراسة:** تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي: عينة من هيئات التدريس والموظفين الإداريين والفنيين في جامعة الكويت للعام ٢٠١٣/٢٠١٤، بالإجراءات التي تتبعها الباحثة في بناء وتطوير أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها.

#### الدراسات السابقة:

##### أ - الدراسات العربية:

أجرى الفرشي، والنبيتي (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى طرح تصور لإعادة بناء برامج الدراسات العليا في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية في مجال إعادة هندسة برامج الدراسات العليا، وكان من نتائج الدراسة: أن التغيرات العالمية السياسية والاقتصادية والتكنولوجية تتطلب زيادة تجاوب برامج الدراسات العليا مع متطلبات سوق العمل، وأن مدخل إعادة الهندسة يعد الأسلوب المناسب لإعادة بناء برامج الدراسات العليا، وأن إعادة بنائها يتطلب إعادة التفكير الجذري في برامج الدراسات العليا في ضوء التصور المستقبلي لهذه البرامج، وتحديد الخلل في أداء برامج الدراسات

العليا (إدارياً وأكاديمياً) بهدف التخلص من المواد والأعمال الإدارية التي تشكل هدراً في المال والجهد والوقت.

أجرى الكريمين (٢٠٠٦) دراسة هدفت الى تطوير إنموذج لهندسة القرار التربوي في مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بالمملكة الاردنية تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (١٦٠) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

وجود تفاوت في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التربوية في الوزارة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعدها خطوات هندسة القرارات (٣,٢١) المنظومة القيمية الأخلاقية (٣,٢٦) خصائص المعلومات (٢,٨٥) العناصر المؤثرة (٣,٠٧)، نظم مساندة القرارات (٢,٨٥) تقديم القرار (٢,٨٦) أما الصعوبات التي تواجه المدير فكانت بممارسة متدنية وبمتوسط حسابي (٢,٢٩)

أجرى الدجني، وكنعان، والفرا (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبيان مدى، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، من حيث المفهوم، وتقديم أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كاحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. وقد اتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات، واستخدمت بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات إلا أنها لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، ووجود رضا عن هذه التجربة لما حققتة من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة. وأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.

أجرت الخطيب (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها باستخدام أعضاء هيئة التدريس في تكنولوجيا التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (٣٣١)، عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق في درجة الممارسة تعزى للجنس، في حين وجدت فروق تعزى للخبرة، والمؤهل العلمي.  
ب - الدراسات الأجنبية:

قام باسو ( Basu , ٢٠٠٠ ) بدراسة هدفت إلى إيجاد إطار عملي يحول اتجاه المنظمة إلى عالمية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن هناك أبعاد رئيسة للعلومة والفشل في أي بعد يؤدي إلى فشل مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه الأبعاد هي البعد الثقافي، والبعد الاقتصادي، والبنية التحتية، والتشريعات والمناخ السياسي وتختلف من دولة لأخرى.

أجرى اداميك (Adamik, 2003) دراسة هدفت إلى تلبية حاجة المنظمات إلى تغيير مهارات المنتسبين إليها للقيام بإدارة الأعمال بصورة فاعلة والحاجة إلى تقليص أو دمج أو إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، وتوصل الباحث إلى أن الكفاءة والفاعلية الإدارية تحسنت كثيراً خلال السنتين الأخيرتين خصوصاً في خمس مستويات هي: إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية، وإدارة التجهيزات، إدارة المهارات والاتصالات الفردية. وأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن تحليل المعلومات الواردة من المشرفين والمدراء والمرؤوسين وتحليلها وقياسها يعتبر أمراً أساسياً للتطوير والتغيير السلوكي في هذه الدراسة.

أجرى سجرندرجانز (Schrnederjans,2003) دراسة هدفت إلى بيان الهدف الأول من نظام Exploring Resource Planning (ERP) وهو مساعدة المنظمة لتؤدي أعمالها بكفاءة وفاعلية بشكل متكامل، حيث لا تعتبر جميع المنظمات ناجحة في تطبيقها لمنهجية BPR، وقد وضحت الدراسة لنجاح أي خطط متعلقة بإدارة المصادر يجب السعي نحو تبني منهجية BPR، بالإضافة إلى تأسيس ثقافة Total Quality Management (TQM)، كل هذه الأمور تتكامل مع بعضها البعض لإيجاد

إستراتيجية مبتكرة تعمل على نجاح المنظمة وتحقيق زيادة فى الإنتاج واستثمار أفضل للموارد، ونجاح مدهل فى تأدية أعمال المنظمة.

وقام أحادي (Ahady,2004) بدراسة هدفت الى تحديد العوامل التي تؤثر فى تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين فى تكنولوجيا المعلومات، هما: تبادل المعلومات الالكترونية، وتكنولوجيا الانترنت، وأشارت نتائج الدراسة إلى:وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً ايجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية فى اتخاذ القرار، تشكيل العمليات، ثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.

-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. ووجود علاقة ارتباطيه سلبية بين ضعف الموارد والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قام أتاران (Attaran,2004)، بدراسة هدفت الى معرفة العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات، وقد اقترحت جملة من قواعد تكنولوجيا المعلومات التي يمكن استخدامها فى منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أشارت الدراسة إلى أبرز المعوقات التي تحد من نجاح تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعوامل النجاح التي تعد من مصادر الطاقة التي تمكنها من التحسينات المستمرة، وتحقيق الأهداف بأقصى سرعة ممكنة، وتسهيل أداء المهمات، وإعادة تصميم المنظمة من خلال تغيير جذري فى طرق العمل المنجزة، وبذلك يتسنى للعاملين إنجاز أعمالهم خارج المكاتب مع الاتصال المباشر مع موقع العمل.

أجرى ايول (Ewell ,٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصل الباحث إلى أن نتائج الدراسة ذات أهمية كبيرة لمختلف الشركات وبشكل خاص شركات التأمين والشركات الخدمية التي تتجه إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية وما يرافقها من متطلبات للتغيير فى ثقافة المنظمة التي تسبق إعادة هندسة العمليات الإدارية لضمان الميزة التنافسية، كما توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين مخرجات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وأجرى تناننت (Tennant,2005) دراسة هدفت الى تعرف العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية فى بعض الشركات فى ..المتحدة، استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع معلومات مبدئية عن الشركات التي طبقت منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك بهدف معرفة مشكلات ومعوقات تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقد أشارت الدراسة الى النتائج الآتية: أن من أبرز الأسباب لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية: ضغوط التنافس الخارجي، السعي نحو تقليل التكلفة الداخلية، تحسين المنتج. أن استخدام خطط قصيرة المدى لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات يعد من أبرز المعوقات لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

قام بوجيرانو (Bujoreanu, ٢٠٠٥) بدراسة حول تصميم المنظمة مع تكنولوجيا المعلومات، حيث وجد الباحث أن نظم المعلومات جزء رئيس ومتأصل فى خطط ونشاطات المنظمة وأوضح الارتباط بين تطوير العمليات الإدارية فى المنظمة وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية. وأوضح الباحث لهدف إنجاز إعادة هندسة العمليات الإدارية ولههدف تحسين جودة العمليات بشكل عام يجب أن تدخل مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤمن الباحث بالبداية أولاً بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، وتوصل الباحث إلى دليل عام لأنواع النشاطات الإدارية التي يجب أن تنفذ فى نظم المعلومات قبل البدء فى إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أجرى جيريكيا دياز (Garcia Diaz ,٢٠٠٥) دراسة هدفت لإيجاد منهجية تسهل التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قسم الخدمات فى جامعة بورتوريكو، وأوضح ..الباحثة منهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تركز على مقاومة التغيير الذي ينشأ من العاملين ومن نقابات العمال، وتوصلت الدراسة إلى تطوير وتطبيق نظام أوامر العمل المستند على الحاسوب وكذلك تحسين الاستجابة للخدمات والمشاركة الفعالة لمستخدمي النظام وفهم أوقات الاستجابة للخدمات.

أجرى أحمد، وفرانسييس، وزيري (Ahmad, Francis, Zairi, 2007) دراسة هدفت إلى فحص العوامل الحرجة فى نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية فى التعليم العالى، دراسة حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عالى فى ماليزيا اعتمدت على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سبعة عوامل مهمة وحرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة

النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة، والتشاركية واقل دكتاتورية، تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية.

**الطريقة والإجراءات:** تناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها وكيفية اختيارها، وأداة جمع البيانات، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية، التي تم بموجبها تحليل البيانات.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئات التدريس الإداريين (عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الدوائر) في جامعة الكويت: للعام ٢٠١٣/٢٠١٤ والبالغ عددهم (٢٠٦) موظفاً، أما عينة الدراسة فتكونت من (١٥٠) عضواً من أعضاء هيئات التدريس من عمداء كليات ورؤساء أقسام ومديري إدارات يعملون في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، ويشكلون ما نسبته (٧٣%) من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

**أداة الدراسة:** قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة، وقد تكونت من (٥٧) فقرة، من خلال مراجعة الأدب التربوي في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، والدراسات السابقة ذات الصلة، إذ تم الاستفادة من دراسة القرشي، والثبيتي (٢٠٠١) ودراسة تناننت (Tennant, 2005).

**صدق الأداة:** للتأكد من صدق المحتوى للأداة، فقد تم عرضها بصورتها الأولية (٥٦) فقرة على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص، في مجال الإدارة التربوية في الجامعات في الكويت، وطلب منهم الحكم على فقراتها، من حيث دقة وسلامة الصياغة اللغوية، وصلاحيّة الفقرة، وأي تعديلات ضرورية، وبعد استرجاع الاستبانات، ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع (٨٠%) من المحكمين على صحتها، وتم تعديل بعضها، وإضافة فقرة واحدة، وبذلك أصبحت فقرات الأداة في صورتها النهائية (٥٧) فقرة.

**ثبات الأداة:** بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، جرى التأكد من ثباتها باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتطبيق أداة الدراسة على عينة من خارج عينة الدراسة، إذ طبقت الأداة على عينة من (٢٠) عضواً من أعضاء هيئات التدريس من عمداء كليات ورؤساء أقسام ومديري إدارات يعملون في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت، بفواصل زمني مدته أسبوعان، وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكان معامل الثبات للأداة ككل، ولمجالاتها السبع مقبولة لغايات الدراسة الحالية، والجدول (١) يبين ذلك.

الجدول (١)

معاملات الثبات للأداة ككل، ومجالاتها السبع

| الرقم | المجال                       | الفقرات | معامل الثبات |
|-------|------------------------------|---------|--------------|
| ١     | فهم وإدراك العمليات الإدارية | ٨-١     | ٠,٨١         |
| ٢     | المبادرة                     | ١٦-٩    | ٠,٨٨         |
| ٣     | التخطيط                      | ١٧-٢٥   | ٠,٨٤         |
| ٤     | إعداد البرامج                | ٢٦-٣٣   | ٠,٧٩         |
| ٥     | التغيير                      | ٣٤-٤١   | ٠,٧٨         |
| ٦     | التطبيق                      | ٤٢-٤٩   | ٠,٨٧         |
| ٧     | التقويم                      | ٥٠-٥٧   | ٠,٩٠         |
|       | المجموع الكلي                | ٥٧-١    | ٠,٨٩         |

**إجراءات الدراسة:** بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة، وأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الأداة، قام .. الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد الدراسة، وطلب منهم تعبئتها بدقة

وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة، وتم استرجاع جميع الاستبانات، وقد صممت الإجابة على الفقرات وفق السلم الخماسي؛ لإعطاء وزن متدرج للبدائل، إذ تم تحديد: (5 درجات)، للإجابة بدرجة كبيرة جداً، و(4 درجات) للإجابة بدرجة كبيرة، و(3 درجات)، للإجابة بدرجة متوسطة، و(درجتين) للإجابة بدرجة ضعيفة، و(درجة واحدة)، للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كما تم تقسيم درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع، متوسط، منخفض)، وذلك بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي: (١ - ١,٩٩)، (٢ - ٢,٩٩)، (٣ - ٣,٩٩)، (٤ - ٥)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاثة، وهي تمثل (مرتفع، متوسط، منخفض)، وبالعملية الحسابية:  $(٤ \div ٣ = ١,٣٣)$  تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي: الدرجة المنخفضة من: (١- إلى أقل من ٢,٣٣)، والدرجة المتوسطة: (٢,٣٣- إلى أقل من ٣,٦٦)، والدرجة المرتفعة من (٣,٦٦ - ٥). **متغيرات الدراسة:** تضمنت الدراسة الحالية المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة: الجنس (ذكور، إناث)، الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، وطبيعة العمل (عميد كلية، رئيس قسم، مدير دائرة)، وعدد سنوات الخبرة (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر). أما المتغير التابع: درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

**المعالجة الإحصائية:** بغية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤال الأول، والاختبار التائي (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) واختبار شيفيه للإجابة عن السؤال الثاني.

**نتائج الدراسة:** تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، التي تم التوصل إليها، بعد تحليل بياناتها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وفي ما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ للإجابة عن السؤال السابق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة على كل مجال من مجالات استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية، والجدول (٢) يبين ذلك.

#### الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، والرتبة والدرجة على كل مجال من مجالات استبانة إعادة هندسة العمليات الإدارية

| الرقم | المجال                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| ٣     | التخطيط                      | 3.44            | 0.70              | ١      | متوسطة |
| ٢     | المبادرة                     | 3.32            | 0.56              | ٢      | متوسطة |
| ٦     | التطبيق                      | 3.31            | 0.70              | ٣      | متوسطة |
| ٤     | إعداد البرامج                | 3.30            | 0.62              | ٤      | متوسطة |
| ٧     | التقويم                      | 3.30            | 0.69              | ٥      | مرتفعة |
| ١     | فهم وإدراك العمليات الإدارية | 3.29            | 0.78              | ٦      | متوسطة |
| ٥     | التغيير                      | 3.16            | 0.63              | ٧      | متوسطة |
|       | المجموع الكلي                | 3.30            | 0.36              |        | متوسطة |

يظهر من الجدول (٢) أن درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٠)، بانحراف معياري (٠,٣٦)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣,٤٤ - ٣,١٦)، وقد جاء في الرتبة الأولى مجال التخطيط. "بمتوسط حسابي (٣,٤٤) بانحراف معياري (٠,٧٠)، وجاءت في الرتبة الأخيرة مجال التغيير "بمتوسط حسابي (٣,١٦) بانحراف معياري (٠,٦٣). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئات التدريس في



الجامعات الحكومية لم تكن لديهم فكرة واضحة عن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولم تكن لديهم معرفة كافية بأهداف هذا الأسلوب واستراتيجياته. أو أنهم مقتنعون الى حد ما بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعد التزاما في العمل وإعادة ابداع شاملة لاداء العمل بالشكل المطلوب، ولذلك يبذلون جهدا متوسطا في تحقيق اهداف اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ، بسبب كثرة الأعمال الإدارية المكلفين بها، أو لأنهم لا يعرفون ما فيه الكفاية عن ماهية هذا الأسلوب وكيفية تطبيقه. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (٢٠١٣).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا لمتغيرات الجنس (ذكور، إناث)، الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، وطبيعة العمل (عميد كلية، رئيس قسم، مدير دائرة)، وعدد سنوات الخبرة (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟ فقد قام الباحثة بالإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

١- متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا لمتغير الجنس، كما تم استخدام اختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-Test for independent Sample، الجدول (٣) يبين ذلك.

### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية واختبار " ت " لدرجة تطوير أداء العاملين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا لمتغير الجنس

| المجال                       | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | مستوى الدلالة |
|------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| فهم وإدراك العمليات الإدارية | ذكر   | ١٠١   | 3.33            | 0.83              | 1.107           | 0.27          |
|                              | أنثى  | ٤٩    | 3.18            | 0.63              |                 |               |
| المبادرة                     | ذكر   | ١٠١   | 3.36            | 0.62              | 1.457           | 0.147         |
|                              | أنثى  | ٤٩    | 3.21            | 0.38              |                 |               |
| التخطيط                      | ذكر   | ١٠١   | 3.47            | 0.75              | 0.942           | 0.348         |
|                              | أنثى  | ٤٩    | 3.35            | 0.56              |                 |               |
| و                            | ذكر   | ١٠١   | 3.47            | 0.75              | 0.942           | 0.348         |
|                              | أنثى  | ٤٩    | 3.35            | 0.56              |                 |               |
| إعداد البرامج                | ذكر   | ١٠١   | 3.26            | 0.61              | 1.158           | 0.249         |
|                              | أنثى  | ٤٩    | 3.39            | 0.66              |                 |               |
| التغيير                      | ذكر   | ١٠١   | 3.14            | 0.70              | 0.500           | 0.618         |
|                              | أنثى  | ٤٩    | 3.20            | 0.39              |                 |               |
| التطبيق                      | ذكر   | ١٠١   | 3.39            | 0.73              | 1.884           | 0.059         |
|                              | أنثى  | ٤٩    | 3.14            | 0.61              |                 |               |
| التقويم                      | ذكر   | ١٠١   | 3.29            | 0.67              | ٠.180           | 0.858         |
|                              | أنثى  | ٤٩    | 3.31            | 0.75              |                 |               |
| المجموع الكلي                | ذكر   | ١٠١   | 3.32            | 0.37              | 1.022           | 0.308         |
|                              | أنثى  | ٤٩    | 3.26            | 0.35              |                 |               |

يتضح من الجدول (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات " لدرجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا لمتغير الجنس في المجالات جميعها والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، استناداً إلى قيم ( ت ) المحسوبة، إذ كانت غير دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع العاملين والعاملات في تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تعرضوا لنفس الظروف وخاصة في مجال التدريب بصرف النظر عن جنسهم ذكورا كانوا أم إناثا، من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها الجامعات الحكومية

في الكويت وهذا الامر أوجد نوعاً من التشابه في وجهات نظر الاناث والذكور حول مختلف الموضوعات والقضايا المرتبطة بالتطوير الإداري ومنها درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (٢٠١٣).  
٢- متغير الرتبة الاكاديمية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية والجدول (٤) يبين ذلك.  
الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطوير أداء العاملين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الرتبة الاكاديمية

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة الاكاديمية | العدد | المجال                       |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------|------------------------------|
| 3.87            | 1.13              | أستاذ             | 23    | فهم وإدراك العمليات الإدارية |
| 3.41            | 0.68              | أستاذ مشارك       | 38    |                              |
| 3.09            | 0.62              | أستاذ مساعد       | 89    |                              |
| 3.29            | 0.78              | المجموع           | 150   |                              |
| 3.98            | 0.89              | أستاذ             | 23    | المبادرة                     |
| 3.33            | 0.45              | أستاذ مشارك       | 38    |                              |
| 3.14            | 0.33              | أستاذ مساعد       | 89    |                              |
| 3.32            | 0.56              | المجموع           | 150   |                              |
| 4.11            | 0.73              | أستاذ             | 23    | التخطيط                      |
| 3.55            | 0.70              | أستاذ مشارك       | 38    |                              |
| 3.21            | 0.56              | أستاذ مساعد       | 89    |                              |
| 3.44            | 0.70              | المجموع           | 150   |                              |
| 3.93            | 0.87              | أستاذ             | 23    | إعداد البرامج                |
| 3.27            | 0.59              | أستاذ مشارك       | 38    |                              |
| 3.14            | 0.44              | أستاذ مساعد       | 89    |                              |
| 3.30            | 0.62              | المجموع           | 150   |                              |
| 3.56            | 1.00              | أستاذ             | 23    | التغيير                      |
| 2.97            | 0.36              | أستاذ مشارك       | 38    |                              |

|      |      |     |             |               |
|------|------|-----|-------------|---------------|
| 0.56 | 3.14 | 89  | أستاذ مساعد |               |
| 0.63 | 3.16 | 150 | المجموع     |               |
| 0.74 | 4.01 | 23  | أستاذ       | التطبيق       |
| 0.76 | 3.09 | 38  | أستاذ مشارك |               |
| 0.55 | 3.23 | 89  | أستاذ مساعد |               |
| 0.70 | 3.31 | 150 | المجموع     |               |
| 0.78 | 3.79 | 23  | أستاذ       | التقويم       |
| 0.79 | 3.09 | 38  | أستاذ مشارك |               |
| 0.56 | 3.26 | 89  | أستاذ مساعد |               |
| 0.69 | 3.30 | 150 | المجموع     |               |
| 0.06 | 3.90 | 23  | أستاذ       | المجموع الكلي |
| 0.26 | 3.25 | 38  | أستاذ مشارك |               |
| 0.29 | 3.17 | 89  | أستاذ مساعد |               |
| 0.36 | 3.30 | 150 | المجموع     |               |

يلاحظ من الجدول (٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، لدرجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا للرتبة الأكاديمية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  قامت الباحثة بتطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (٥)  
تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطوير أداء العاملين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

| المجال                       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| فهم وإدراك العمليات الإدارية | بين المجموعات  | 11.918         | 2            | 5.959          | 11.156 | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 78.518         | 147          | 0.534          |        |               |
|                              | المجموع        | 90.436         | 149          |                |        |               |
| إدارة                        | بين المجموعات  | 12.746         | 2            | 6.373          | 27.162 | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 34.492         | 147          | 0.235          | 27.162 | 0.000         |
|                              | المجموع        | 47.238         | 149          |                |        |               |
| المبادرة                     | بين المجموعات  | 15.182         | 2            | 7.591          | 19.345 | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 57.685         | 147          | 0.392          |        |               |
|                              | المجموع        | 72.867         | 149          |                |        |               |
| التخطيط                      | بين المجموعات  | 11.29          | 2            | 5.645          | 17.819 | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 46.57          | 147          | 0.317          |        |               |
|                              | المجموع        | 57.861         | 149          |                |        |               |
| إعداد البرامج                | بين المجموعات  | 5.087          | 2            | 2.543          | 6.938  | 0.001         |
|                              | داخل المجموعات | 53.886         | 147          | 0.367          |        |               |
|                              | المجموع        | 58.973         | 149          |                |        |               |
| التغيير                      | بين المجموعات  | 13.684         | 2            | 6.842          | 16.782 | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 59.932         | 147          | 0.408          |        |               |
|                              | المجموع        | 73.617         | 149          |                |        |               |
| التطبيق                      | بين المجموعات  | 7.52           | 2            | 3.76           | 8.685  | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 63.645         | 147          | 0.433          |        |               |
|                              | المجموع        | 71.165         | 149          |                |        |               |
| التقويم                      | بين المجموعات  | 9.693          | 2            | 4.846          | 72.241 | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات |                |              |                |        |               |
|                              | المجموع        |                |              |                |        |               |

|  |  |       |     |        |                |
|--|--|-------|-----|--------|----------------|
|  |  | 0.067 | 147 | 9.862  | داخل المجموعات |
|  |  |       | 149 | 19.554 | المجموع        |

يظهر من الجدول (٥)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات جميعها، استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة، إذ كانت دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ ، ونظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات جميعها، فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول (٦) يبين النتائج.

الجدول (٦)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة تطوير أداء العاملين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

| المجال                       | الرتبة الأكاديمية | المتوسط الحسابي | أستاذ | أستاذ مشارك | أستاذ مساعد |
|------------------------------|-------------------|-----------------|-------|-------------|-------------|
| فهم وإدراك العمليات الإدارية | أستاذ             | 3.87            | -     | 3.41        | 0.78*       |
|                              | أستاذ مشارك       | 3.41            | -     | -           | 0.32        |
|                              | أستاذ مساعد       | 3.09            | -     | -           | -           |
|                              | المتوسط الحسابي   | 3.41            | 3.8   | 3.41        | 3.09        |
| المبارة                      | أستاذ             | 3.98            | -     | 3.33        | 0.84*       |
|                              | أستاذ مشارك       | 3.33            | -     | -           | 0.19        |
|                              | أستاذ مساعد       | 3.14            | -     | -           | -           |
|                              | المتوسط الحسابي   | 3.33            | 3.9   | 3.33        | 3.14        |
| التخطيط                      | أستاذ             | 4.11            | -     | 3.55        | 0.90*       |
|                              | أستاذ مشارك       | 3.55            | -     | -           | 0.34        |
|                              | أستاذ مساعد       | 3.21            | -     | -           | -           |
|                              | المتوسط الحسابي   | 3.55            | 4.1   | 3.55        | 3.21        |
| البرامج إعداد                | أستاذ             | 3.93            | -     | 3.27        | 0.79*       |
|                              | أستاذ مشارك       | 3.27            | -     | -           | 0.23        |
|                              | أستاذ مساعد       | 3.14            | -     | -           | -           |
|                              | المتوسط الحسابي   | 3.27            | 3.9   | 3.27        | 3.14        |
| التغيير                      | أستاذ             | 3.56            | -     | 3.14        | 0.59*       |
|                              | أستاذ مشارك       | 3.14            | 3.5   | 3.14        | 2.97        |

| الرتبة الأكاديمية | المتوسط الحسابي | أستاذ | أستاذ مساعد | أستاذ مشارك |
|-------------------|-----------------|-------|-------------|-------------|
| أستاذ             | 3.14            | -     | 0.17        | أستاذ مساعد |
| أستاذ مشارك       | 2.97            | -     | -           | أستاذ مشارك |
| التطبيق           | المتوسط الحسابي | أستاذ | أستاذ مساعد | أستاذ مشارك |
|                   |                 | 4.01  | 3.23        | 3.09        |
|                   |                 | 0.92* | 0.78*       | -           |
|                   |                 | 3.23  | -           | 0.14        |
| أستاذ             | 3.09            | -     | -           | أستاذ مشارك |
| التقويم           | المتوسط الحسابي | أستاذ | أستاذ مساعد | أستاذ مشارك |
|                   |                 | 3.79  | 3.26        | 3.09        |
|                   |                 | 0.70* | 0.53*       | -           |
|                   |                 | 3.26  | -           | 0.17        |
| أستاذ             | 3.09            | -     | -           | أستاذ مشارك |
| المجموع الكلي     | المتوسط الحسابي | أستاذ | أستاذ مساعد | أستاذ مشارك |
|                   |                 | 3.90  | 3.25        | 3.17        |
|                   |                 | 0.73* | 0.65*       | -           |
|                   |                 | 3.25  | -           | 0.08        |
| أستاذ             | 3.17            | -     | -           | أستاذ مساعد |

يظهر من الجدول (٦) أن الفروق كانت لصالح رتبة أستاذ عند مقارنتهم مع رتبة أستاذ مشارك ورتبة أستاذ مساعد في الدرجة الكلية، وجميع المجالات. وقد يعزى ذلك إلى الأستاذ في الجامعة ونتيجة لخبراته المختلفة والدورات التدريبية التي تلقاها والابحاث العلمية التي قام بها حتى وصل الى هذه الرتبة العلمية كل ذلك مكانه وجعل لديه المقدرة على تقييم تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر من أعضاء هيئات التدريس من ذوي الرتب العلمية الأخرى.

٣-متغير طبيعة العمل: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير طبيعة العمل والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطوير أداء العاملين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير طبيعة العمل

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | طبيعة العمل | ملاحظات                      |
|-------------------|-----------------|-------|-------------|------------------------------|
| 1.07              | 3.88            | 31    | عميد        | فهم وإدارة العمليات الإدارية |
| 0.68              | 3.18            | 91    | رئيس قسم    |                              |
| 0.00              | 3.00            | 28    | مدير ادارة  |                              |
| 0.78              | 3.29            | 150   | المجموع     |                              |
| 0.83              | 3.95            | 31    | عميد        | رؤساء الأقسام                |
| 0.34              | 3.20            | 91    | رئيس قسم    |                              |

|      |      |     |               |               |
|------|------|-----|---------------|---------------|
| 0.00 | 3.00 | 28  | مدير<br>ادارة | التخطيط       |
| 0.56 | 3.32 | 150 | المجموع       |               |
| 0.76 | 3.95 | 31  | عميد          |               |
| 0.68 | 3.39 | 91  | رئيس<br>قسم   |               |
| 0.00 | 3.00 | 28  | مدير<br>ادارة |               |
| 0.70 | 3.44 | 150 | المجموع       | إعداد البرامج |
| 0.81 | 3.82 | 31  | عميد          |               |
| 0.54 | 3.21 | 91  | رئيس<br>قسم   |               |
| 0.00 | 3.00 | 28  | مدير<br>ادارة |               |
| 0.62 | 3.30 | 150 | المجموع       |               |
| 1.00 | 3.57 | 31  | عميد          | التغيير       |
| 0.50 | 3.07 | 91  | رئيس<br>قسم   |               |
| 0.00 | 3.00 | 28  | مدير<br>ادارة |               |
| 0.63 | 3.16 | 150 | المجموع       |               |
| 0.67 | 4.02 | 31  | عميد          |               |
| 0.67 | 3.17 | 91  | رئيس<br>قسم   | التطبيق       |
| 0.00 | 3.00 | 28  | مدير<br>ادارة |               |
| 0.70 | 3.31 | 150 | المجموع       |               |
| 0.75 | 3.83 | 31  | عميد          |               |
| 0.68 | 3.20 | 91  | رئيس<br>قسم   |               |
| 0.00 | 3.00 | 28  | مدير<br>ادارة | التقويم       |
| 0.69 | 3.30 | 150 | المجموع       |               |
| 0.08 | 3.86 | 31  | عميد          |               |
| 0.26 | 3.21 | 91  | رئيس<br>قسم   |               |
| 0.00 | 3.00 | 28  | مدير<br>ادارة |               |
| 0.36 | 3.30 | 150 | المجموع       | المجموع الكلي |

يلاحظ من الجدول (٧) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، " لدرجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً طبيعة العمل، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  قامت .. الباحثة بتطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (٨)  
تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطوير أداء العاملين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير طبيعة العمل

| مستوى الدلالة | قيمة ف              | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | نوع المعالجة                |
|---------------|---------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------------------|
| 0.000         | 13.80 <sub>1</sub>  | 7.148          | 2            | 14.296         | بين المجموعات  | فهم وإبرك العمليات الإدارية |
|               |                     | 0.518          | 147          | 76.139         | داخل المجموعات |                             |
|               |                     |                | 149          | 90.436         | المجموع        |                             |
| 0.000         | 38.99 <sub>4</sub>  | 8.187          | 2            | 16.374         | بين المجموعات  | المبادرة                    |
|               |                     | 0.21           | 147          | 30.864         | داخل المجموعات |                             |
|               |                     |                | 149          | 47.238         | المجموع        |                             |
| 0.000         | 17.14               | 6.89           | 2            | 13.779         | بين المجموعات  | التخطيط                     |
|               |                     | 0.402          | 147          | 59.087         | داخل المجموعات |                             |
|               |                     |                | 149          | 72.867         | المجموع        |                             |
| 0.000         | 18.40 <sub>7</sub>  | 5.794          | 2            | 11.588         | بين المجموعات  | إعداد البرامج               |
|               |                     | 0.315          | 147          | 46.272         | داخل المجموعات |                             |
|               |                     |                | 149          | 57.861         | المجموع        |                             |
| 0.000         | 9.504               | 3.376          | 2            | 6.753          | بين المجموعات  | التغيير                     |
|               |                     | 0.355          | 147          | 52.22          | داخل المجموعات |                             |
|               |                     |                | 149          | 58.973         | المجموع        |                             |
| 0.000         | 27.60 <sub>1</sub>  | 10.049         | 2            | 20.098         | بين المجموعات  | التطبيق                     |
|               |                     | 0.364          | 147          | 53.519         | داخل المجموعات |                             |
|               |                     |                | 149          | 73.617         | المجموع        |                             |
| 0.000         | 15.28 <sub>8</sub>  | 6.127          | 2            | 12.254         | بين المجموعات  | التقويم                     |
|               |                     | 0.401          | 147          | 58.911         | داخل المجموعات |                             |
|               |                     |                | 149          | 71.165         | المجموع        |                             |
| 0.000         | 149.9 <sub>42</sub> | 6.561          | 2            | 13.122         | بين المجموعات  | المجموع الكلي               |



|  |  |       |     |        |                |
|--|--|-------|-----|--------|----------------|
|  |  | 0.044 | 147 | 6.432  | داخل المجموعات |
|  |  |       | 149 | 19.554 | المجموع        |

يظهر من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير طبيعة العمل في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات جميعها، استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة، إذ كانت دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ ، ونظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات جميعها، فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول (٩) يبين النتائج.

الجدول (٩)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية متوسطات درجة تطوير أداء العاملين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير طبيعة العمل

| المجال                               | طبيعة العمل     | المتوسط الحسابي | عميد د | رئيس قسم | مدير ادارة |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|--------|----------|------------|
| العمليات فهم وإبرك العمليات الإدارية | عميد            | 3.88            | -      | 0.70*    | 0.88*      |
|                                      | رئيس قسم        | 3.18            |        | -        | 0.18       |
|                                      | مدير ادارة      | 3.00            |        |          | -          |
|                                      | المتوسط الحسابي |                 | 3.88   | 3.18     | 3.00       |
| المبادرة                             | عميد            | 3.95            | -      | 0.75*    | 0.95*      |
|                                      | رئيس قسم        | 3.20            |        | -        | 0.20       |
|                                      | مدير ادارة      | 3.00            |        |          | -          |
|                                      | المتوسط الحسابي |                 | 3.95   | 3.20     | 3.00       |
| التخطيط                              | عميد            | 3.95            | -      | 0.56*    | 0.95*      |
|                                      | رئيس قسم        | 3.39            |        | -        | 0.39       |
|                                      | مدير ادارة      | 3.00            |        |          | -          |
|                                      | المتوسط الحسابي |                 | 3.95   | 3.39     | 3.00       |
| البرامج اعداد                        | عميد            | 3.82            | -      | 0.61*    | 0.82*      |
|                                      | رئيس قسم        | 3.21            |        | -        | 0.21       |
|                                      | مدير ادارة      | 3.00            |        |          | -          |
|                                      | المتوسط الحسابي |                 | 3.82   | 3.21     | 3.00       |
| التغيير                              | عميد            | 3.57            | -      | 0.50*    | 0.57*      |
|                                      | رئيس قسم        | 3.07            |        |          | 3.00       |

| الدرجة       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد        | الدرجة |
|--------------|-----------------|-------------------|------------|--------|
| رئيس قسم     | 3.07            | -                 | 0.00       |        |
| مدير ادارة   | 3.00            | -                 | -          |        |
| طبيعية العمل | المتوسط الحسابي | رئيس قسم          | مدير ادارة |        |
| عميد         | 4.02            | 3.17              | 3.00       | 4.02   |
| رئيس قسم     | 3.17            | 0.85*             | 1.02*      | 0.17   |
| مدير ادارة   | 3.00            | -                 | -          |        |
| طبيعية العمل | المتوسط الحسابي | رئيس قسم          | مدير ادارة |        |
| عميد         | 3.83            | 3.20              | 3.00       | 0.83*  |
| رئيس قسم     | 3.20            | 0.63*             | 0.20       | -      |
| مدير ادارة   | 3.00            | -                 | -          |        |
| طبيعية العمل | المتوسط الحسابي | رئيس قسم          | مدير ادارة |        |
| عميد         | 3.86            | 3.21              | 3.00       | 0.86*  |
| رئيس قسم     | 3.21            | 0.65*             | 0.21       | -      |
| مدير ادارة   | 3.00            | -                 | -          |        |

يظهر من الجدول (٩) أن الفروق كانت لصالح عميد عند مقارنته مع رئيس قسم ومدير ادارة في الدرجة الكلية، وجميع المجالات. وقد يعزى ذلك إلى أن بيئة العمل بالنسبة للعمداء يتم فيها الحرص على توحيد تلك الرؤية من خلال ادخال العمداء في دورات تدريبية ذات محتوى موحد بهدف تشكيل رؤية موحدة حيال مختلف القضايا التي تواجه اولئك العمداء في الجامعات، خاصة وأنهم أقرب لاصحاب القرار في الجامعة كونهم اعضاء في مجالس الجامعة المختلفة من رؤساء الاقسام ومديري الادارات .

٤-متغير سنوات الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول (١٠) يبين ذلك.

#### الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| الدرجة     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد | سنوات الخبرة                 | المجال                       |
|------------|-----------------|-------------------|-----|------------------------------|------------------------------|
| رئيس قسم   | 3.78            | 0.97              | 63  | من 10 سنوات فأكثر            | فهم وإدراك العمليات الإدارية |
| مدير ادارة | 2.89            | 0.32              | 54  | من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات |                              |
| عميد       | 3.00            | 0.00              | 33  | من سنة إلى أقل من 5 سنوات    |                              |
| مدير ادارة | 3.29            | 0.78              | 150 | المجموع                      | البيانات                     |
| رئيس قسم   | 3.72            | 0.68              | 63  | من 10 سنوات فأكثر            |                              |
| مدير ادارة | 3.04            | 0.14              | 54  | من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات |                              |

|      |      |     |                              |               |
|------|------|-----|------------------------------|---------------|
| 0.00 | 3.00 | 33  | من سنه إلى اقل من 5 سنوات    |               |
| 0.56 | 3.32 | 150 | المجموع                      |               |
| 0.78 | 3.91 | 63  | من 10 سنوات فأكثر            | التخطيط       |
| 0.44 | 3.15 | 54  | من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات |               |
| 0.00 | 3.00 | 33  | من سنه إلى اقل من 5 سنوات    |               |
| 0.70 | 3.44 | 150 | المجموع                      |               |
| 0.80 | 3.68 | 63  | من 10 سنوات فأكثر            | إعداد البرامج |
| 0.21 | 3.03 | 54  | من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات |               |
| 0.00 | 3.00 | 33  | من سنه إلى اقل من 5 سنوات    |               |
| 0.62 | 3.30 | 150 | المجموع                      |               |
| 0.93 | 3.37 | 63  | من 10 سنوات فأكثر            | التغير        |
| 0.12 | 3.02 | 54  | من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات |               |
| 0.00 | 3.00 | 33  | من سنه إلى اقل من 5 سنوات    |               |
| 0.63 | 3.16 | 150 | المجموع                      |               |
| 0.93 | 3.74 | 63  | من 10 سنوات فأكثر            | التطبيق       |
| 0.04 | 3.01 | 54  | من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات |               |
| 0.00 | 3.00 | 33  | من سنه إلى اقل من 5 سنوات    |               |
| 0.70 | 3.31 | 150 | المجموع                      |               |
| 0.94 | 3.62 | 63  | من 10 سنوات فأكثر            | التقويم       |
| 0.29 | 3.09 | 54  | من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات |               |
| 0.00 | 3.00 | 33  | من سنه إلى اقل من 5 سنوات    |               |
| 0.69 | 3.30 | 150 | المجموع                      |               |
| 0.21 | 3.69 | 63  | من 10 سنوات فأكثر            | المجموع الكلي |
| 0.10 | 3.04 | 54  | من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات |               |
| 0.00 | 3.00 | 33  | من سنه إلى اقل من 5 سنوات    |               |
| 0.36 | 3.30 | 150 | المجموع                      |               |

يلاحظ من الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، لدرجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)  $\alpha \leq$  قام ..الباحثة بتطبيق تحليل التباين الأحادي ( One way ANOVA )، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

## الجدول (١١)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المجال                       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف  | مستوي الدلالة |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------|---------------|
| فهم وإدراك العمليات الإدارية | بين المجموعات  | 26.475         | 2            | 13.237         | 30.423  | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 63.961         | 147          | 0.435          |         |               |
|                              | المجموع        | 90.436         | 149          |                |         |               |
| المبادرة                     | بين المجموعات  | 17.485         | 2            | 8.742          | 43.191  | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 29.754         | 147          | 0.202          |         |               |
|                              | المجموع        | 47.238         | 149          |                |         |               |
| التخطيط                      | بين المجموعات  | 24.506         | 2            | 12.253         | 37.244  | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 48.361         | 147          | 0.329          |         |               |
|                              | المجموع        | 72.867         | 149          |                |         |               |
| البرامج إعداد                | بين المجموعات  | 15.864         | 2            | 7.932          | 27.764  | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 41.997         | 147          | 0.286          |         |               |
|                              | المجموع        | 57.861         | 149          |                |         |               |
| التغيير                      | بين المجموعات  | 4.663          | 2            | 2.331          | 6.31    | 0.002         |
|                              | داخل المجموعات | 54.31          | 147          | 0.369          |         |               |
|                              | المجموع        | 58.973         | 149          |                |         |               |
| التطبيق                      | بين المجموعات  | 19.524         | 2            | 9.762          | 26.528  | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 54.093         | 147          | 0.368          |         |               |
|                              | المجموع        | 73.617         | 149          |                |         |               |
| التقويم                      | بين المجموعات  | 11.863         | 2            | 5.931          | 14.703  | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 59.302         | 147          | 0.403          |         |               |
|                              | المجموع        | 71.165         | 149          |                |         |               |
| المجموع الكلي                | بين المجموعات  | 16.351         | 2            | 8.176          | 375.254 | 0.000         |
|                              | داخل المجموعات | 3.203          | 147          | 0.022          |         |               |
|                              | المجموع        | 19.554         | 149          |                |         |               |

يظهر من الجدول (١١)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات جميعها، استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة، إذ كانت دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ ، ونظراً لوجود فروق ذات دلالة

احصائية بين متوسطات درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، والمجالات جميعها، فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد لصالح من كانت الفروق، والجدول (١٢) يبين النتائج.

الجدول (١٢)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية متوسطات درجة تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية

| المجال                       | سنوات الخبرة                 | المتوسط الحسابي | 10 سنوات فأكثر | ١-٥ أقل من |
|------------------------------|------------------------------|-----------------|----------------|------------|
| فهم وإبراز العمليات الإدارية | من ١٠ سنوات فأكثر            | 3.78            | 3.00           | 2.89       |
|                              | من سنة إلى أقل من ٥ سنوات    | 3.00            | 0.78*          | 1.09*      |
|                              | من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات | 2.89            | -              | 0.11       |
|                              | من ١٠ سنوات فأكثر            | 3.78            | -              | -          |
| المبادرة                     | سنوات الخبرة                 | المتوسط الحسابي | 10 سنوات فأكثر | ١-٥ أقل من |
|                              | 10 سنوات فأكثر               | 3.72            | 3.04           | 3.00       |
|                              | من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات | 3.04            | 0.68*          | 0.72*      |
|                              | من سنة إلى أقل من 5 سنوات    | 3.00            | -              | 0.04       |
| التخطيط                      | سنوات الخبرة                 | المتوسط الحسابي | 10 سنوات فأكثر | ١-٥ أقل من |
|                              | 10 سنوات فأكثر               | 3.91            | 3.15           | 3.00       |
|                              | من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات | 3.15            | 0.76*          | 0.91*      |
|                              | من سنة إلى أقل من 5 سنوات    | 3.00            | -              | 0.15       |
| إبراز أعداد                  | سنوات الخبرة                 | المتوسط الحسابي | 10 سنوات فأكثر | ١-٥ أقل من |
|                              | 10 سنوات فأكثر               | 3.68            | 3.03           | 3.00       |
|                              | من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات | 3.03            | 0.65*          | 0.68*      |
|                              | من سنة إلى أقل من 5 سنوات    | 3.00            | -              | 0.03       |
| التنوير                      | سنوات الخبرة                 | المتوسط الحسابي | 10 سنوات فأكثر | ١-٥ أقل من |
|                              | 10 سنوات فأكثر               | 3.37            | 3.02           | 3.00       |
|                              |                              |                 |                | 0.37*      |

| 0.02        | -                  |                      |                    | 3.02                            | من 5 سنوات - أقل<br>من 10 سنوات |
|-------------|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| -           |                    |                      |                    | 3.00                            | من سنه إلى أقل<br>من 5 سنوات    |
| ١- أقل من ٥ | من ٥-<br>أقل من ١٠ | 10<br>سنوات<br>فأكثر | المتوسط<br>الحسابي | سنوات الخبرة                    |                                 |
| 3.00        | 3.01               | 3.74                 |                    |                                 |                                 |
| 0.74*       | 0.73*              | -                    | 3.74               | 10 سنوات فأكثر                  |                                 |
| 0.01        | -                  |                      | 3.01               | من 5 سنوات - أقل<br>من 10 سنوات |                                 |
| -           |                    |                      | 3.00               | من سنه إلى أقل<br>من 5 سنوات    |                                 |
| ١- أقل من ٥ | من ٥-<br>أقل من ١٠ | 10<br>سنوات<br>فأكثر | المتوسط<br>الحسابي | سنوات الخبرة                    |                                 |
| 3.00        | 3.09               | 3.62                 |                    |                                 |                                 |
| 0.62*       | 0.53*              | -                    | 3.62               | 10 سنوات فأكثر                  |                                 |
| 0.09        | -                  |                      | 3.09               | من 5 سنوات - أقل<br>من 10 سنوات |                                 |
| -           |                    |                      | 3.00               | من سنه إلى أقل<br>من 5 سنوات    |                                 |
| ١- أقل من ٥ | من ٥-<br>أقل من ١٠ | 10<br>سنوات<br>فأكثر | المتوسط<br>الحسابي | سنوات الخبرة                    |                                 |
| 3.00        | 3.04               | 3.69                 |                    |                                 |                                 |
| 0.69*       | 0.65*              | -                    | 3.69               | 10 سنوات فأكثر                  |                                 |
| 0.04        | -                  |                      | 3.04               | من 5 سنوات - أقل<br>من 10 سنوات |                                 |
| -           |                    |                      | 3.00               | من سنه إلى أقل<br>من 5 سنوات    |                                 |

يظهر من الجدول (١٢) أن الفروق كانت لصالح أصحاب الخبرة من 10 سنوات فأكثر، عند مقارنتهم مع من خبرتهم من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، ومن سنة إلى أقل من ٥ سنوات في الدرجة الكلية وجميع المجالات، وقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة من ١٠ سنوات فأكثر قد اكتسبوا معرفة أشمل واعمق لبعض جوانب التطوير والبيات من الموظفين أصحاب الخبرات المتوسطة أو القليلة، وقد تكون تلك الخبرة جاءت من عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها، خاصة وأن الدورات التدريبية المتقدمة يتم الحاق الموظفين القدامى بها وتكون الأولوية في الاغلب لهم وهذا اكسبهم المقدرة على الحكم على تطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر من غيرهم من الموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطيب (٢٠١٣).

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- عقد دورات تدريبية لاعضاء الهيئات التدريسية والموظفين الإداريين والفنيين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في الكويت في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفاهيمها وعملياتها.
- اهتمام وزارة التعليم العالي والجامعات الحكومية بإعادة هندسة العمليات الإدارية في عمادات الكليات والاقسام التابعة لها.
- القيام بدراسات مسحية للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف عمادات الكليات والاقسام والادارات التابعة للجامعات الحكومية.

- ضرورة أن تعمل وزارة التعليم العالي على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى موظفيها، وموظفي الجامعات الحكومية.

### المراجع العربية:

اسكندر، كمال يوسف، وغزاوي، محمد ذبيان(١٩٩٤) مقدمة في التكنولوجيا التعليمية. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع

حسن، راوية محمد (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة، الاسكندرية: مصر.  
حسين، سلامة عبد العظيم.(٢٠٠٦). الادارة المدرسية والصفية المتميزة، (ط ١) دار الفكر: عمان.  
الخطيب، نور سعد (٢٠١٣) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس في تكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان: الكويت.

الدجني، إياد، وكنعان، أحمد، والفرا، ماجد(٢٠١٣) أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة الاسلامية – دراسة حالة، مجلة جامعة دمشق، المجلد(٢٩)، العدد الأول، ص ٣١٧-٣٥٥.

الصباغ، عماد، (٢٠٠٢) إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي. المجلة العربية للمعلومات، ٢٣ (٢) ٣٧-٥٥.

عبد الحفيظ، أحمد بن صالح (٢٠٠٣). المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة، (ط١)، عمان: دار وائل.  
القرشي، مسعود خضر، والثبيتي، جويبر ماطر(٢٠٠١) أساليب عادة بناء التعليم في الدراسات العليا في جامعات ..العربية السعودية، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية.. توجهات مستقبلية، جامعة الملك عبدالعزيز: جدة.

الكريمين، هاني احمد (٢٠٠٦). تطوير إنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الكويت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الكويتية: عمان.

وظفة، علي (٢٠٠٥). التربية وتحديات العولمة، المعرفة (٥٠٣). السنة ٤٤ جمادي الاخرة ١٤٢٦، ٦٦ - ٧٨.

### المراجع الأجنبية:

Adamik, Robert J., (2003).The practice and theory of multilayer feedback evaluations in public sector management, University of La Verne, DAI-A 63/12, p. 4377

Ahadi,H.R.(2004). An Examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology, Information Resources Management Journal, Vol. 17, No.4, pp.110-118.

Ahmad, Hartini Francis, Arthur Zairi,, Mohamed .(2007) Business process reengineering: critical success factors in higher education [Business Process Management Journal](#). Bradford:. Vol. 13, Iss. 3; pg. 451

Attaran,M.(2004). Exploring the Relationship Between Information Technology and Business Process Reengineering, Information and Management Journal, Vol. 41, No.5, pp.585-597.

Basu, Suvojit Choton.(2000)An empirical framework for transforming global organizations through business process reengineering, The University of Memphis, 2000, DAI-A 61/08, p. 3246.

Bujoreanu, Iulian,( 2005 )Redesigning the organization with information systems, Royal Military College of Canada (Canada), MAI 45/01

Davenport,T. H. (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Boston: Havard Business School Press.

Ewell, Paul L., (2004) The relationship between organizational culture and perceived business process reengineering outcomes: An empirical study, Nova Southeastern University, DAI-A 65/10, p. 3899.

Hammer,M. & Champy,J. (1993). Reengineering the Corporation–A Manifests for Business Revolution,New York: Harper Collins Books.

- Harrington,B. & Mcloughlin,K. & Riddel.D.(1997).Business Process Reengineering in the Public Sector: A case Study of the Contributions Agency ,New Technology, Work and Employment Journal,Vol. 13, No.1, pp.43-50.
- Motwani,J. & Kumar,A. & Jiang.J.(1998). Business Process Reengineering, A theoretical Framework and an Integrated Model , International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18, No.9/10, pp.964-977.
- Olalla,M.F.(1999). Information Technology in Business Process Reengineering," Research Presented at Forty-Seventh International Atlantic Economic Conference in Vienna, Austria, March 16-23,1999".
- Pereira,Z.L. & Aspinmall,E. (1997). Total Quality Management Versus Business Process Re-engineering, Total Quality Management Journal, Vol. 8, pp.34-40.
- Schnederjans,M.J.(2003). Exploring Implementing Enterprise Resource Planning Systems with Total Quality Control and Business Process Reengineering Survey Results, International Journal of Operation & Production Management , Vol. 2, pp.418-429.
- Tennat,C. (2005). The Application of Business Process Reengineering in the UK, TQM Magazine, Vol. 17, No.6, pp.537-545.
- Whitman,M.E. & Gibson,M.L. (1997). Factors Affecting the Use of Information Technology in Business Process Re-engineering, Information Resources Management Journal, Vol. 10, pp.5-16.
- William,J.K. & James.T.C. & Guha.S.(1996). Information Architectural Design in Business Process Reengineering, Journal of Information Technology, Vol. 11, No.1, pp.27-37.
- Yeomans,M.S. & Beckett.J.L.(1996). Achieving Breakthrough Improvement Through Business Process Reengineering, Armed Focus Comptroller Journal, Vol. 14, No.1, pp.5-13.