

دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية

- دراسة ميدانية على الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة -

نرفانا عبد الرحمن غيث

ابتسام أحمد الزهراني

قسم الإدارة العامة || كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الهندرة بمتطلباتها (القيادة، والسياسات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والإمكانات المالية، والثقافة التنظيمية) في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكوّن من جزأين رئيسيين: جزء نظري يستعرض أهم ما توصلت إليه المصادر المختلفة، وجزء ميداني اعتمد على استبيان يحتوي على (50) فقرة. وتكوّن مجتمع الدراسة من (1469) موظفة إدارية بالجامعة، وبلغت عينة الدراسة (265) موظفة إدارية، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت الدراسة عدّة نتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي قوي لدور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية في الجامعة، وأظهرت أن متطلّبات الهندرة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، هي الأعلى في توافرها بيئة العمل في الجامعة، وتلها السياسات الإدارية، ثم القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، وأخيراً الإمكانات المالية. وقدّمت الدراسة عدّة توصيات، أهمها: تعزيز تطبيق متطلّبات الهندرة بجميع أبعادها في الجامعة، وضرورة وضع أسس وأساليب لتبسيط الإجراءات الإدارية بها، وعمل دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة حول مستوى جاهزية القطاع التعليمي ومُعوّقاته لتطبيق الهندرة، وبناء تصوّر مُفترح للهندرة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

الكلمات المفتاحية: الهندرة، إعادة هندسة العمليات، الإجراءات، تبسيط الإجراءات الإدارية.

المُقدِّمة:

يُعدُّ العصر الحالي عصرًا ديناميكيًا؛ فهو دائم التغيُّر والتطوُّر السَّريع، ممَّا جعل مُواكبة هذه التطوُّرات والتحوُّلات السَّريعة أساسًا وضرورةً للمُنظَّمات السَّاعية للبقاء والتقدُّم، سواءً أكانت خاصَّةً، أم حكوميَّةً. ولتطوُّر أيِّ مُنظَّمةٍ أو مُؤسَّسةٍ عامَّةٍ لا بُدَّ من الاهتمام بجميع جوانبها، والعمل على تطويرها بشكلٍ مُستمرٍّ؛ للبعد عن أنماط العمل الرُّوتينيَّة، والتقليل من البيروقراطيَّة فيها، ولذلك فإنَّ المُنظَّمات الواعية بأهميَّة ذلك تسعى دومًا للبحث عن الأساليب والطُّرق التي تزيد من كفاءة عمل أفرادها وإنجازهم، ومن تلك الأساليب إعادة هندسة العمليات الإداريَّة، أو ما يُعرف بالهندرة، حيث تُعتبر الهندرة أحد الأساليب الإداريَّة في مجال التطوير والإصلاح الإداري، والتي بدأت كمفهومٍ في بداية التسعينيات (العتيبي والحمامي، 2004، 6). ويُعدُّ تبسيط الإجراءات الإداريَّة من أهمِّ الطُّرق التي تعتمد عليها المُنظَّمات، وخصوصًا الكبيرة منها؛ لمُساعدتها في حلِّ المشكلات التي تُواجهها، ويكون ذلك بواسطة زيادة خبرة ومهارة العاملين بها على تحليل الإجراءات؛ لتحسينها، مع مُراعاة الإمكانات البشريَّة التي تمتلكها المُنظَّمة والطُّاقت والمُعدَّات بها؛ لاستخدامها على أكفأ وجهٍ مُمكنٍ (أبو دية، 2014، 2). من ناحيةٍ أُخرى؛ تُعدُّ الجامعاتُ أهمَّ المُؤسَّسات المُساهمة في بناء المُجتمعات، وصناعة القيادات بها، وقد أصبح لكل جامعة رسالتها التي تسعى إلى تحقيقها مُواكبة التطوُّرات بكفاءةٍ وفاعليَّةٍ، ولذلك تحرصُ مُؤسَّسات التعليم العالي السَّاعية لتحقيق رسالتها بكفاءةٍ وفاعليَّةٍ على قياسٍ وتقويم أدائها؛ لإظهار الجوانب التي تكون بحاجةٍ إلى التغيُّر، أو التطوير بها بشكلٍ مُستمرٍّ (بوشعور، وآخرون، 2016، 589).

ومن هذا المنطلق تبحث هذه الدراسة في التعرف على دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات في العصر الحالي باختلاف أنشطتها ومجالاتها إلى تبني أساليب وطرق إدارية حديثة تحقق لها التقدم والتميز، على ضوء ما لمستته من تجارب لمنظمات ناجحة، وما رجحته الدراسات العلمية من طرق وأساليب فعالة قادرة على رفع أداء العاملين ومستوى إنتاجيتهم وإبداعهم، ومن تلك الأساليب تحقيق الهندرة بها من خلال تطبيق ملموس، لما يعود ذلك عليها بمردودات جمة؛ منها: تقليل البيروقراطية، وسرعة الإنجاز، وإدخال الوسائل التقنية والفنية الحديثة، وإدخال تحسينات جوهرية على الأنظمة الإدارية، والإسهام في خفض التكلفة وزيادة الربحية مع جودة الخدمات، ومن تلك الدراسات: (إسماعيل، 2016) و(الدجني، 2013) و(محمد، 2012).

من جانب آخر، أظهرت بعض الدراسات وجود مستويات متوسطة في تطبيق المنظمات للهندرة، وكذلك نسبة متوسطة من القبول لمعوقات تطبيقها، منها دراسة (الهويدي، 2014) والتي طبقت على مستشفى القوات المسلحة بالرياض، ودراسة (دمهوري، 2013) والتي طبقت على الخطوط الجوية العربية السعودية، ودراسة (الفوزان، 2013) والتي طبقت على مكاتب التربية والتعليم بالرياض.

بالمقابل، فإن هناك منظمات ما زالت تهم دوماً -من قبل العاملين بها أو من قبل العملاء لها- بتأخر في الإنجاز وبطء الإجراءات المتبعة بها وغيرها، بالرغم من التطورات الكبيرة التي تشهدها سواءً بالجانب المهني أو التقني. ولقد أشارت دراسة حديثة لهذا الجانب؛ فقد بيّنت دراسة (الملحم، 2017) بأن خطوات إجراءات المعاملات الإدارية في بعض الدوائر الحكومية بالمملكة غير مقبولة وغير مرضية للمراجعين والموظفين، كما أن بعض المهارات الإدارية كالتفويض ووجود الأدلة الإرشادية للمراجعين ضعيفة جداً. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: هل يوجد دورٌ للهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟
وتتفرّع من هذا التساؤل عدّة أسئلة فرعية، وهي:

1. ما واقع تطبيق مُتطلّبات الهندرة من وجهة نظر الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟
2. ما مستوى تبسيط الإجراءات من وجهة نظر الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟
3. هل توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، والهندرة وتبسيط الإجراءات لدى الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في التعرف على دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الموظفات الإداريات)، ومن هذا الهدف تنبثق عدّة أهداف، وهي:

1. التعرف على واقع تطبيق مُتطلّبات الهندرة (القيادة، والسياسات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والإمكانات المادية، والثقافة التنظيمية) في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

2. استطلاع وجهة نظر الموظفات الإداريات مُستوى تبسيط الإجراءات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
3. توضيح العلاقة بين مُتغيّري الدِّراسة (الهندرة، وتبسيط الإجراءات)، والمُتغيّرات الشَّخصيَّة (العُمر، والمُؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمُسئى الوظيفي) لدى الموظفات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

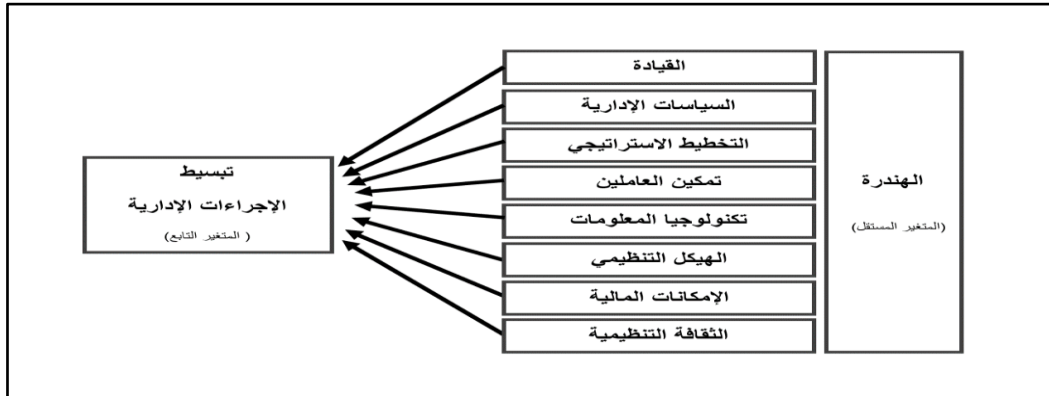
أهمية الدِّراسة:

الأهميَّة النَّظريَّة: تُنبُع أهميَّة هذه الدِّراسة من أهميَّة أسلوب الهندرة في حدِّ ذاته؛ كونه مُرتبطاً بالجوانب التطويريَّة لأيِّ مُنظَّمة مُتطلِّعة للارتقاء والتقدُّم؛ حيث إن للهندرة بالغ الأثر الإيجابيِّ على العمل متى ما طُبِّقت بالكيفيَّة الصَّحيحة؛ من إنجازٍ سريعٍ للمهام، واختصار الوقت والجُهد والتنفقات. كما تكمن الأهميَّة النَّظريَّة في محدوديَّة الدِّراسات - على حدِّ علم الباحثة - التي تناولت موضوع تبسيط الإجراءات من زاوية دور الهندرة عليها على وجه التحديد.

الأهميَّة التطبيقية: تبرز الأهميَّة التطبيقية لهذه الدِّراسة فيما تُقدِّمه من نتائج، وتوصياتٍ يُمكن أن تُساعد الإدارات المُختلفة في التعرُّف على دور الهندرة من ناحيةٍ تطبيقيةٍ عمليَّةٍ في المُساهمة في حلِّ، أو تقليل بعض المُشكلات المُنتشرة، والخاصَّة بالإجراءات الإداريَّة؛ مثل تأخُّر إنجاز المُعاملات - ورقيةً كانت أم إلكترونيَّةً - وتشابك المهام في أكثر من جهةٍ إداريَّةٍ لإنهاء العمل، وغيرها.

متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

منهج الدراسة:

سوف يُستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة؛ لأن هذا المنهج يصف الظاهرة محل الدراسة بشكل واضح من خلال المعلومات التي ستجمع وسيتم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، للوصول للنتائج التي يمكن الاستفادة منها.

حدود البحث

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: معرفة دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية لدى الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز.

2. الحدود البشرية: الموظفات الإداريات بشطر الطالبات الرئيسي في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، والبالغ عددهن (1469) موظفة.
3. الحدود المكانية: شطر الطالبات الرئيسي في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة "فرع السلمانية".
4. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1438-1439هـ.

محددات الدراسة:

واجهت الباحثة صعوبة في الحصول على إحصائية تفيد بعدد الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز، بالرغم من حصولها على خطاب تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العليا بالجامعة، مما جعل الباحثة تكتفي بالمعلومات الشفهية التي توافرت لديها لتوثيقها بالدراسة. بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهت الباحثة في جمع الاستبانات؛ بسبب تجاهل عدد كبير من الموظفات الإداريات تعبئة الاستبيان، وعدم وجود آلية موحدة في إجراءات السماح بالدخول على الموظفات لتوزيع الاستبانات في إدارات وأقسام الجامعة، مما سبب تعطيل الباحثة بتضاعف الوقت المحدد للحصول على المعلومات المطلوبة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الهندرة:

تعريف الهندرة: تعتبر الهندرة تركيبية لكلمتين، وهما: الهندسة والإدارة، فهي بذلك كلمة عربية جديدة، كما أنها أيضاً ترجمة للمصطلح الإنجليزي Business Process Reengineering، والذي يعني إعادة هندسة الأعمال. فلفظ الهندرة لا يعني ترجمتها الحرفية والتي تعني (الهندسة الإدارية)، بل المقصود بمعناها إعادة لتصميم العمليات والأنظمة الإدارية المصاحبة لها بشكل جذري (السلطان، 2009، 37). عرّف هامر وتشامبي معنى الهندرة على أنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاسمة، والتي تشمل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة" (هامر، تشامبي، 2001، 35).

عناصر الهندرة:

بالرجوع إلى تعريفات الهندرة، نجد أنها تتضمن أربعة عناصر أساسية، أوضحها العديد من الكتاب ك: (الصاب وآخرون، 2013، 497)، و(خان، 2012، 156) وهي:

- 1- إعادة التفكير بصور أساسية: فهي تبدأ من نقطة الصفر وليس التحسين في الوضع القائم.
- 2- إعادة التصميم الجذري: فهو ليس مجرد تحسينات سطحية أو مؤقتة وعاجلة كبقية الأساليب.
- 3- تحسينات فائقة: حيث تهدف الهندرة إلى تحقيق طفرات في الأداء وإحداث نقلة نوعية بالنسبة للعملية المراد هندرتها.
- 4- العمليات: فهو يركز على العمليات الأساسية وليس على الوحدات الإدارية القائمة بالعمل.

متطلبات تطبيق الهندرة:

على ضوء ما أكدت عليه العديد من الدراسات، وكذلك الأدبيات المتعلقة بموضوع الهندرة، تحدد وتلخص الباحثة المتطلبات الأساسية للهندرة والتي سيتم ايضاحها كالتالي:

المتطلب الأول: القيادة: تُعرف القيادة بأنها: "قدرة رئيس القسم على إقناع العاملين معه وكسب مساندتهم والتنسيق معهم للتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة باستثمار أفكارهم الإبداعية، مع تفويض بعض الصلاحيات لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة" (النخالة، 2015، 128). وتفيد العديد من الأدبيات بأن نجاح الهندرة يعتمد على مدى التزام الإدارة العليا وقناعتها بضرورة الحاجة للأخذ بموضوع الهندرة.

المتطلب الثاني: السياسات الإدارية: تعرف السياسات الإدارية بأنها: "الخطوط العريضة والمبادئ العامة التي تسترشد بها الإدارة عند اتخاذها للقرارات" (مقداد، 2015، 24).

● أهمية وضع السياسات الإدارية داخل المنظمات: نذكر منها: المساعدة في تحديد الأعمال، إيجاد التناسق بين أجزاء المنظمة المتعددة، والقضاء على الازدواجية في الجهود، وتعمل على التناسق بين الوظائف، العمل على الربط بين المنظمة وبين المتغيرات الخارجية المؤثرة عليها (القيسي، 2015، 41).

المتطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي: يمكن تعريف التخطيط بأنه: "هو أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر الإمكانيات والموارد المتوفرة ودراستها خلال فترة زمنية، وتحديد آراء استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة معينة، أي أنه عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل" (البحيري، 2014، 45).

● أهمية التخطيط الاستراتيجي في الهندرة: مهمة التخطيط الاستراتيجي هي مساعدة المنظمات على التركيز وإعطاء الأولوية في الاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، والتأكد من أن الموظفين يعملون لتحقيق ذات الأهداف المحددة والمرسومة للمنظمة (الشميلي، 2017، 24). وبرنامج الهندرة -كغيره من الأساليب الإصلاحية- يجب أن يرتبط بأهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية والاستراتيجيات التي تتبعها، فعدم تحقيق الدمج بين رؤى وأهداف المنظمة وتصميم برنامج الهندرة كان سبباً في فشل العديد من المنظمات التي حاولت الاستفادة من تطبيق برنامج الهندرة بها لتطويرها (إسماعيل، 2016م، 323).

المتطلب الرابع: تمكين العاملين: يعرف (العبيد، 2016، 22) تمكين العاملين بأنه: "العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة وروح المبادرة والمبادأة باتخاذ القرارات الملائمة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقة تعزز شخصيتهم وسلوكهم مع حثهم على تأهيل أنفسهم مهنيًا وتعديل سلوكهم لأداء العمل".

● أهمية تمكين العاملين في الهندرة: تعتبر الموارد البشرية عنصر أساسي في أي عملية بالمنظمة، ولا يمكن تجاهل دورهم الكبير في نجاح المنظمات أو تدهورها، كما أن الدراسات أظهرت أن العنصر البشري هو أداة حاسمة وفعالة في نجاح الهندرة: فقد أظهرت نتائج لعدة دراسات أهمية التمكين في رفع (الكفاءة، الإنتاجية، الفعالية) في المنظمات على شقيها العام والخاص، ووجد أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين تمكين العاملين وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وجودة القرارات وتصميم الوظائف ورفع مستوى العلاقات بين الوحدات ووضوح دور الأداء الإنتاجي وكذلك الإبداع، كذلك وجد أن تدني فعالية المنظمات له علاقة بتدني مستوى التمكين لدى العاملين مما يولد ضعف الثقة بين المرؤوسين والرؤساء (ريحان، 2014، 41).

المتطلب الخامس: تكنولوجيا المعلومات:

• أهمية تكنولوجيا المعلومات في الهندرة: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً وحيوياً في الهندرة، فالتغيرات والتحويلات الكبيرة في بيئة الاعمال تدفع بالمنظمات لضرورة الأخذ بالمستجدات التقنية ومواكبة التطورات من حولها للمحافظة على بقائها واستمرارها(البكري، 2017، 24).

المتطلب السادس: الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " إطار لجميع العاملين تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا. وكذلك يوضح الإدارات المختلفة في المستوى الواحد، لذلك يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق التناسق والرقابة لإنجاز العمل بأكبر قدر من الكفاءة، حيث أنه ومن خلال هذا الهيكل يمكن لكل فرد أن يعرف من هو رئيسه وما هي واجباته وعلاقته مع الآخرين" (العتيبي وآخرون، 2013، 113).

• أهمية الهيكل التنظيمي في الهندرة: تتطلب الهندرة إعادة الهيكلة التنظيمية؛ فيكون الهيكل التنظيمي الجديد بنطاق إشراف أوسع ومستويات إدارية أقل، مبتعداً عن العمليات الإدارية الهامشية، ويقوم بالعمل على التركيز على العمليات الأساسية في المنظمة بدون زيادة فيها قدر الإمكان، وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي فعال وناجح ومساهم في تنفيذ الهندرة إذا كان بالمرونة التي تسمح له بالمواءمة بينه وبين الأهداف المرسومة، والمساهمة في خلق بيئة عمل مناسبة، ورفع كفاءة العنصر البشري، وكفاءة الموارد المالية(باناعمة، 2015، 36) و(البكري، 2017، 20).

المتطلب السابع: الإمكانيات المالية : يقصد بالإمكانيات المالية كمتطلب للهندرة: " توفير الميزانية الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة، وتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت، وتوفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم والمساحة والتجهيزات التدريبية، وإدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والإنترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة" (عبابنة، 2010، 7).

• أهمية الإمكانيات المالية في الهندرة: بدون تخصيص موارد مالية مناسبة للبرامج التطويرية فلن تتمكن المنظمة المقبلة على تطبيق الهندرة من استكمال التطبيق أو الحصول على النتائج المرجوة منه. فيرى (سعيد، 2017، 35) أنه يمكن أن تترجم قناعة الإدارة العليا بالهندرة والتزامها بها كمشروع في صورة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التطويرية.

المتطلب الثامن: الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، كما أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أفراد المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلون بها من أجل تحقيق تلك الأهداف" (العيد، 2016، 556).

• أهمية الثقافة التنظيمية في الهندرة: يشكل التغيير الثقافي بالمنظمة المطبقة للهندرة تحدي كبير لها، ويتضمن إدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء الهيكلي (العتيبي والحمامي، 2004، 13).

ثانياً: تبسيط الإجراءات الإدارية:

مفهوم الإجراءات:

عرفها أريسون وجرانيت Ireson and Grant بأنها: " طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال، وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة" (عصفور، 2016، 223).

مظاهر تعقيد الإجراءات:

تعددت مظاهر تعقيد الإجراءات، نذكر من تلك المظاهر: كثرة عدد المراحل التي تمر بها المعاملة، كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة، كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظتها، كثرة تنقل الموظفين، كثرة عمليات الرقابة والتدقيق (عصفور، 2016، 228-229).

تعريف تبسيط الإجراءات:

تُعرف تبسيط الإجراءات بأنها: "فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي للمجهودات البشرية والإمكانات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق" (عباس وإبراهيم، 2013، 34).

آليات وأساليب تبسيط الإجراءات:

تتعدد آليات وأساليب تبسيط الإجراءات، ومن الممكن تطبيق أكثر من آلية في آن واحد، كما أن درجة تطبيق هذه الآليات يتدرج في أهميتها وسهولة تطبيقها باختلاف المنظمات. وفيما يلي بعضاً من الأساليب المعروفة: حذف الخطوات غير الضرورية، دمج بعض الخطوات الصغيرة والمتقاربة والمتكاملة معاً في خطوة واحدة، التقريب المكاني بين مكاتب الموظفين المشتركين في إنجاز الخدمة الواحدة، إعادة ترتيب المكاتب لتصبح في وضع يساعد على إنجاز الخدمات بشكل انسيابي متسلسل، بحيث يسهل على الموظفين تبادل ما هم بحاجة من أوراق ومستندات دون الحاجة لمراسلين (جرادات، 2005، 33-36).

ثانياً/ الدراسات السابقة:

- دراسة (الحري، 2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الهندرة وأداء العاملين، ومعرفة مدى إسهام الهندرة في رفع مستوى أداء العاملين، والتعرف على معوقات تطبيق الهندرة، وأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على آراء الباحثين. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بإمارة منطقة القصيم، وبلغ حجم عينة الدراسة (285) موظف. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى: موافقة أفراد العينة على وجود هندرة بالإمارة بدرجة كبيرة، وأن مستوى أداء العاملين بالإمارة متوسط، وبأن الهندرة تسهم في رفع مستوى أداء العاملين بدرجة كبيرة، وكذلك موافقتهم على وجود معوقات لتطبيق الهندرة بالإمارة. ومن أهم ما أوصت الدراسة به: زيادة تبسيط الإجراءات بالإمارة، وتعزيز مستوى الإدارة الإلكترونية.
- دراسة (Aquila , 2017) هدفت الدراسة إلى الوقوف على الجنس والتعليم، وأثر ذلك على الهندرة. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء موقع الشبكات المهنية لينكد إن (LinkedIn) والموقع التنظيمي المهني للجمعية الأمريكية للجودة. وبلغ عدد العينة بالدراسة (122) عضواً. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير كبير من قبل الجنس والتعليم على عوامل نجاح

الهندرة. وأوصى الباحث بناءً على النتائج بعدة توصيات من أهمها: الإسهام في التغيير الاجتماعي من خلال مساعدة قادة المؤسسات على فهم العوامل التي لا يبدو أنها ذات صلة بالنجاح في تنفيذ الهندرة، وأن عمليات التنفيذ الناجحة للهندرة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسات الأمر الذي يمكن أن يتيح لقادة المؤسسات مزيداً من الفرص ويزيد من المسؤولية الاجتماعية للشركات وكلها قد تؤثر تأثيراً مباشراً على نوعية الحياة في المجتمع المحلي، كما أوصت بدراسة أثر عوامل أخرى على نجاح الهندرة.

● دراسة (Kangogo, 2016): هدفت إلى التحقيق في مدى تأثير عوامل " التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ونظم الإدارة والعمليات " على الهندرة. وتكون مجتمع الدراسة من كبار المديرين العاملين في قسم إدارة الأداء والاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الخطوط الجوية الكينية. وقد تبنت الدراسة التصميم الخاص بدراسة الحالة، وقد أجريت المقابلات النوعية (الاسئلة المفتوحة) في جمع البيانات الأولية، وتم الحصول على البيانات الثانوية من المصادر ذات الصلة، بما في ذلك الدراسات السابقة والمنشورات والتقارير المتعلقة بالخطوط الجوية الكينية. وأظهرت الدراسة أن توحيد التقنية المختلفة يمثل جانباً حيوياً من جوانب تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر إيجابياً على الهندرة، وأن هناك صلة مباشرة هامة بين تكنولوجيا المعلومات والهندرة؛ وأن واجهة العميل هي عامل مؤثر للغاية على الهندرة. توصي الدراسة بتجنب تعديل هيكل المؤسسة من أجل تحقيق هدف استراتيجي محدد لأن ذلك يمكن أن يكتف المشاكل بالفعل بدلاً من المساعدة في حلها، وأن الشركات تحتاج إلى تقييم النظم الخاصة التي تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي والخارجي.

● دراسة (البيلاي، 2015) هدفت إلى قياس أثر تبسيط الإجراءات في القطاع العام على التكلفة بالنسبة للمستفيدين من الخدمات العامة من جهة، وللدولة من جهة أخرى. وتكون مجتمع الدراسة وزارتي المالية والصحة والمستفيدين من خدماتها التي جرى تبسيطها، وبلغت عينة الدراسة (283) فرداً. واستخدمت الباحثة المنهج المسحي الشامل، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت البيلاي إلى عدد من النتائج، أهمها: أن تبسيط الإجراءات أدى إلى وفر كبير في التكاليف لكل من الدولة والمستفيدين. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: إنشاء مديرية مستقلة في وزارة التنمية الإدارية تُعنى بشؤون تبسيط الإجراءات والحكومة الإلكترونية، وإنشاء وزارة ذات ملاك واستقلال مالي وإداري تُعنى بشؤون التنمية الإدارية.

● دراسة (الشبلي وآخرون، 2015): هدفت إلى تحديد أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة السياحة بالأردن، وبلغت عينة الدراسة (50) مفردة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وأشارت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر دال إحصائياً لتبسيط الإجراءات بأبعادها المختلفة وبصورة مجتمعة على تطوير أداء العاملين، ووجود تأثير مرتفع دال إحصائياً لتبسيط الإجراءات على أداء العاملين في الوزارة بوجود الحكومة الإلكترونية كمتغير وسيط. وكان من أهم ما أوصت به الدراسة: تعزيز مفهوم الشفافية بين العاملين والإدارة في وزارة السياحة الأردنية من خلال مشاركتهم في وضع آليات تبسيط إجراءات العمل والعمل على وضوح الإجراءات للعاملين، وضرورة مراجعة تبسيط الإجراءات بصورة دورية لتعزيز جودة أداء العاملين.

● دراسة (الهيودي، 2014): هدفت الدراسة إلى معرفة جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق الهندرة، وذلك من خلال معرفة متطلبات تطبيقها وإمكانية توفرها، ومعرفة معوقات التطبيق والمقترحات للتغلب عليها. تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بالرياض. وبلغ حجم عينة الدراسة (169) إدارياً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن

متطلبات تطبيق الهندرة بكافة محاورها متوفرة ولكن دون المستوى المأمول، وأن من أبرز المعوقات لتطبيق الهندرة عدم قيام المنظمة بعمل دراسات وبحوث بصفة دورية للبيئة الداخلية والخارجية وذلك قبل وضع الخطط المستقبلية. ومن أهم ما أوصت الدراسة به: ضرورة التحول نحو تطبيق الهندرة في القطاع الحكومي بكافة مجالاته، وأن يكون التحول بشكل تدريجي على بعض العمليات الإدارية، من خلال اتباع منهجية تشمل خطة تنفيذية شاملة لهذا التحول.

- دراسة (الزهراني، 2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الهندرة ودورها ومعوقات تطبيقها ووسائل التغلب على المعوقات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الباحثين نحو محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، وبلغ عدد أفراد العينة (278) موظفاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لنتيجة أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق الهندرة، وعلى دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية، وعلى معوقات تطبيق الهندرة ووسائل التغلب على هذه المعوقات. وأوصت الدراسة بنشر وتعزيز مفهوم الهندرة بين الموظفين بالمؤسسة، وتنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال نظام تدريب فعال مما يتيح الاستفادة من التقنية لدعم متطلبات الهندرة.

تعليق على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

جدول رقم (1) الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تحاول الدراسة الحالية الإلمام بجميع العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة، والواردة في الدراسات السابقة والأدبيات.	تركز بعض الدراسات السابقة على جوانب من العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة دون الأخرى.	تتناول بعض الدراسات الهندرة كمتغير من حيث العوامل المؤثرة عليها.
ترتبط الدراسة الحالية بين تطبيق متطلبات الهندرة بتبسيط الإجراءات.	لم ترتبط تلك الدراسات بين الهندرة ودورها في تبسيط الإجراءات.	أوصت بعض الدراسات إلى ضرورة تبسيط الإجراءات بعد تطبيق الهندرة بالمؤسسات محل الدراسة.
تقيس الدراسة الحالية دور الهندرة على تبسيط الإجراءات في قطاع حكومي تعليمي، وقد تحددت بأبعاد لم تذكر بالأبحاث السابقة.	لم يتم قياس الهندرة بشكل دقيق، كما أنه لم يتم قياس دور الهندرة على تبسيط الإجراءات بقطاعات أخرى حكومية أو خاصة.	تطرقت دراسة وحيدة -على حد علم الباحثة- لدراسة دور الهندرة في تبسيط الإجراءات، ولكنها كانت بشكل مجمل وعلى قطاع حكومي غير خدمي، ولا يوجد لها أبعاد محددة.

3- الدراسة الميدانية والتحليل:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات بمختلف الكليات والأقسام في شطر الطالبات الرئيسي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. والبالغ مجموع عددهن (1469) موظفة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، ونظراً لتوقع الباحثة بأن العائد سوف يكون أقل من المطلوب؛ فقد تم توزيع (350) استبانة، وكانت الاستبانات المستردة (286) استبانة، وتم استبعاد (21) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (265)، تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية.

جدول رقم (2) نسبة أفراد العينة المطلوبة والحالية

النسبة	العدد	الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز
%100	315	عينة الدراسة المطلوبة
%82	286	الاستبانات المستردة بعد التوزيع
%84	265	الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل

أداة الدراسة:

تم تجميع البيانات الأولية الخاصة بموضوع الدراسة من خلال تصميم استبيان قامت الباحثة بتطويره لأغراض الدراسة وذلك بعد الاطلاع على عدة دراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة أو تتطرق له، كدراسة (الهيدي، 2014)، و(بطانية، 2011). وقد اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين: الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة (العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). وهي مطلوبة لاختبار العلاقة بينها وبين محوري الدراسة.

الجزء الثاني: يشمل (50) فقرة مقسمة على محورين هما: المحور الأول: الهندرة، ويحتوي على (41) فقرة تعكس في مجموعها المتطلبات الأساسية لتطبيق الهندرة، وهي: القيادة (الفقرات من 1-7)، السياسات الإدارية (الفقرات من 8-11)، التخطيط الاستراتيجي (الفقرات من 12-16)، تمكين العاملين (الفقرات من 17-21)، تكنولوجيا المعلومات (الفقرات من 22-26)، الهيكل التنظيمي (الفقرات من 27-31)، الإمكانيات المالية (الفقرات من 32-35)، الثقافة التنظيمية (الفقرات من 36-41).

• المحور الثاني: تبسيط الإجراءات الإدارية، ويحتوي على (9) فقرات (الفقرات من 42-50). وتهدف فقرات الاستبيان إلى معرفة مستوى تطبيق متطلبات الهندرة وتبسيط الإجراءات من وجهة نظر الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، ومعرفة دور الهندرة على محور تبسيط الإجراءات الإدارية، وعلاقته الهندرة وتبسيط الإجراءات بالمتغيرات الشخصية، كما قد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس.

صدق وثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان):

قامت الباحثة بعمل عينة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث بلغ حجم العينة الاستطلاعية (30) موظفة من الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز.

• صدق أداة الدراسة : للتحقق من صدق أداة الدراسة؛ قامت الباحثة باستخدام طريقتين للتحقق من ذلك، وهي الصدق الظاهري التي يعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، وصدق الاتساق الداخلي أو صدق المحك ويقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة لكل طريقة من الطريقتين:

- أ- **الصدق الظاهري:** أجري الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، وقد طُلب من المحكمين دراسة الأداة وإبداء آراءهم فيها، لرؤية مدى مناسبتها لأهداف الدراسة وإجراء التعديلات اللازمة عليها.
- ب- **صدق الاتساق الداخلي:** لقد تم حساب صدق الاستبيان بطريقة الصدق الداخلي، ولإيجاد صدق الاتساق الداخلي للأداة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وبين الفقرات والدرجة الكلية للأداة والجدول رقم (2) يبين ذلك.

- **معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لاستبيان دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية:**
جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة الدراسة والدرجة الكلية: (ن=30)

المحور الأول: الهندرة			رقم الفقرة	البعد
الارتباط للفقرة مع:		الدرجة الكلية		
البعد	الارتباط للفقرة مع:		الدرجة الكلية	
0.47**	0.44*		1	القيادة
0.60**	0.47**		2	
0.71**	0.53**		3	
0.75**	0.45*		4	
0.83**	0.50**		5	
0.88**	0.62**		6	
0.86**	0.66**		7	
0.88**	0.84**		8	السياسات الإدارية
0.92**	0.70**		9	
0.92**	0.71**		10	
0.95**	0.71**		11	
0.74**	0.63**		12	التخطيط الاستراتيجي
0.84**	0.71**		13	
0.72**	0.45*		14	
0.89**	0.44*		15	
0.79**	0.77**		16	
0.85**	0.62**		17	تمكين العاملين
0.85**	0.68**		18	
0.90**	0.78**		19	
0.92**	0.83**		20	
0.83**	0.80**		21	
0.81**	0.54**		22	تكنولوجيا المعلومات
0.83**	0.83**		23	
0.82**	0.63**		24	
0.83**	0.56**		25	
0.71**	0.39*		26	

المحور الأول: الهندرة			
0.85**	0.87**	27	الهيكل التنظيمي
0.76**	0.90**	28	
0.79**	0.95**	29	
0.71**	0.84**	30	
0.70**	0.79**	31	
0.66**	0.86**	32	الإمكانات المادية
0.71**	0.86**	33	
0.80**	0.83**	34	
0.61**	0.73**	35	
0.76**	0.85**	36	الثقافة التنظيمية
0.86**	0.90**	37	
0.88**	0.90**	38	
0.82**	0.80**	39	
0.70**	0.85**	40	
0.66**	0.80**	41	
المحور الثاني: تبسيط الإجراءات الإدارية			
الارتباط للفقرة مع:		رقم الفقرة	البعد
الدرجة الكلية	البعد		
0.83**	0.87**	42	تبسيط الاجراءات الإدارية
0.79**	0.82**	43	
0.71**	0.81**	44	
0.70**	0.85**	45	
0.62**	0.76**	46	
0.81**	0.79**	47	
0.63**	0.82**	48	
0.68**	0.72**	49	
0.81**	0.84**	50	

**دالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ *دالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

مما سبق يتضح أن معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع البعد أو بين العبارة ودرجة المقياس ككل في جميع فقرات الاستبيان دالة معنوياً عند مستوى 0.01 أو عند مستوى 0.05، ومن ذلك يتبين أن أداة الدراسة تتمتع بدلالات صدق جيدة.

• ثبات استبيان دور الهندرة في تبسيط الاجراءات الإدارية:

جدول (4) قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة (ن=30)

المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة	7	0.86
السياسات الإدارية	4	0.94

المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	5	0.85
تمكين العاملين	5	0.92
تكنولوجيا المعلومات	5	0.85
الهيكل التنظيمي	5	0.92
الإمكانات المادية	4	0.84
الثقافة التنظيمية	6	0.92
محور تبسيط الاجراءات الإدارية	9	0.93
الدرجة الكلية	50	0.97

يتبين من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات لأداة الدراسة تراوحت من (0.84 إلى 0.93) وهي معاملات ثبات مرتفعة ودالة احصائياً، كما بلغ معامل الثبات الكلي بطريقة ألفا كرونباخ (0.97) وهو معامل ثبات مرتفع ويدل أن الأداة تتصف بالثبات، مما يجعل الاستبيان قابل ومناسب لأغراض الدراسة.

الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية

1- العمر

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب العمر

العمر بالسنين	التكرار	النسبة %
أقل من 30	30	11.3
من 30 إلى أقل من 40	161	60.8
من 40 إلى أقل من 50	55	20.8
من 50 فأكثر	19	7.2
المجموع	265	100.0

يظهر من خلال الجدول أن 11.3% من العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، و60.8% كانت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40، و20.8% من العينة بلغت أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 7.2% كانت أعمارهم من 50 فأكثر، وعليه فإن النسبة الأكبر من العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة.

2- المؤهل العلمي

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
دبلوم فما دون	14	5.3
بكالوريوس	213	80.4
دراسات عليا	38	14.3
المجموع	265	100.0

بناءً على الجدول يتضح أن 5.3% من العينة مؤهلين العلمي دبلوم فما دون، و80.5% بكالوريوس، في حين أن 14.12% يحملن درجة الماجستير، و38.6% يحملن درجة الدكتوراه، ويتضح من ذلك أن أكثر من ثلثي العينة مؤهلين العلمي بكالوريوس.

3- المسمى الوظيفي

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المنصب
7.2	19	مديرة إدارة
4.2	11	نائبة مشرف
88.7	235	موظفة
100.0	265	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن 7.3% من عينة الدراسة مديرات إدارات، و4.2% منهن نائبات مشرف، بينما 88.5% من العينة موظفات وهن الغالبية العظمى.

4- عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
13.2	35	أقل من 5 سنوات
50.2	133	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
36.6	97	من 10 سنوات فأكثر
100.0	265	المجموع

يتضح من الجدول أن 13% من العينة عدد سنوات خبرتهن أقل من 5 سنوات، بينما 51% من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأن 37% من العينة كانت خبرتهن من 10 فأكثر، وعلى ذلك؛ فإن النسبة الأكبر من العينة كانت عدد سنوات خبرتهن من 5-أقل من 10 سنوات.

5- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ما درجة ممارسة عينة الدراسة لعبارات المحاور؟

المحور الأول: أبعاد الهندرة

البعد الأول: القيادة

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لعبارات بعد " القيادة ". مرتبة تنازلياً

ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	عالية	74.8%	1.00	3.74	يسعى القادة للسرعة في الأداء.
2	عالية	71.8%	1.01	3.59	يحدد القادة ما يُراد تحسينه في معايير الأداء مثل (التكلفة، السرعة، الجودة، الخدمة).
3	متوسطة	67.8%	0.98	3.39	يعمل القادة على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4	متوسطة	65.8%	1.09	3.29	يركز القادة على مراجعة العمليات الإدارية دورياً.
5	متوسطة	65.4%	1.09	3.27	يؤمن القادة بإعادة صياغة الأسس الإدارية بشكل جذري.
6	متوسطة	62.6%	1.23	3.13	يقوم القادة بعمل اتصالات فعالة مع الموظفين لتحفيزهم على التغيير.
7	متوسطة	59.8%	1.13	2.99	يتوافر لدى القادة القدرة على تدريب الموظفين على تطبيق الهندرة.
	متوسطة	66.8%	1.08	3.34	إجمالي البعد

يتضح من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة لعببارات بعد القيادة كانت متوسطة حيث بلغت (67%)، وكانت أعلى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الثالثة، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 75%. بينما أدنى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الخامسة، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 60%.

البعد الثاني: السياسات الإدارية

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لعببارات بعد " السياسات الإدارية".

ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	عالية	71%	1.04	3.55	تعتمد الجامعة على سياسات إدارية واضحة.
2	متوسطة	67.8%	1.07	3.39	تعمل السياسات الإدارية بالجامعة على تطوير سير العمليات لمساعدة القادة للوصول لقرارات ذات جودة.
3	متوسطة	67.6%	1.08	3.38	تعمل السياسات الإدارية في الجامعة على إعادة توصيف الوظائف لتوضيح المهام.
4	متوسطة	64.8%	1.08	3.24	تعمل السياسات الإدارية بالجامعة على دمج الأعمال الإدارية المتشابهة.
	متوسطة	67.8%	1.07	3.39	إجمالي البعد

يتضح من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة لعبارات بعد السياسات الإدارية كانت متوسطة تميل للإيجابية؛ حيث بلغت (68%)، وكانت أعلى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الأولى، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 71%. بينما أدنى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الرابعة، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65%.

البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لعبارات بعد " التخطيط الاستراتيجي ".

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	ترتيب الأهمية
يتوافر لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة.	3.63	1.06	72.6%	عالية	1
تساعد آليات التخطيط المتبعة في الجامعة على تسهيل حدوث عملية التطوير.	3.48	1.00	69.6%	عالية	2
تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالموضوعية بحيث أنها تعكس القدرات الحقيقية للجامعة.	3.40	1.00	68%	عالية	3
تعتمد الجامعة على خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية.	3.36	1.05	67.2%	متوسطة	4
تعتمد الجامعة على مرونة الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف المعلنة.	3.32	0.98	66.4%	متوسطة	5
إجمالي البعد	3.44	1.02	68.8%	عالية	

يتضح من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة لعبارات بعد التخطيط الاستراتيجي كانت عالية؛ حيث بلغت (69%)، وكانت أعلى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الأولى، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 73%. بينما أدنى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الرابعة، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66.4%.

البعد الرابع: تمكين العاملين

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لعبارات بعد " تمكين العاملين ".

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	ترتيب الأهمية
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين قدرتهم على الأداء.	3.31	1.16	66.2%	متوسطة	1
تقوم الجامعة بتقييم البرامج التدريبية لتطوير الموظفين باستمرار.	3.30	1.15	66%	متوسطة	2
تُصمم البرامج التدريبية بالجامعة حسب احتياجات الموظفين التدريبية.	3.26	1.20	65.2%	متوسطة	3
تفوض الإدارة العليا بالجامعة صلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.	3.14	1.12	62.8%	متوسطة	4

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	ترتيب الأهمية
تعمل الإدارة العليا بالجامعة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	2.73	1.23	54.6%	منخفضة	5
إجمالي البعد	3.15	1.17	63%	متوسطة	

يتضح من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة لعبارة بعد تمكين العاملين كانت متوسطة؛ حيث بلغت (63%). وكانت أعلى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الأولى، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 66.2%. بينما أدنى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الخامسة، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 54.6%، وهي درجة منخفضة.

البعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لعبارة بعد "تكنولوجيا المعلومات"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	ترتيب الأهمية
تستخدم الجامعة شبكات الإنترنت والإنترنت في اتصالاتها الداخلية.	4.17	0.89	83.4%	عالية	1
تعمل عمادة تقنية المعلومات بالجامعة على تقديم الدعم الفني للقطاعات المختلفة بها.	3.91	0.95	78.2%	عالية	2
تعمل تكنولوجيا المعلومات على تقليل الأعمال الورقية.	3.85	1.05	77%	عالية	3
تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	3.49	1.11	69.8%	عالية	4
يتم تبادل المعلومات في الجامعة بسهولة.	3.37	1.07	67.4%	متوسطة	5
إجمالي البعد	3.76	1.01	75.2%	عالية	

يتضح من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة لعبارة بعد تكنولوجيا المعلومات كانت عالية؛ حيث بلغت (75.2%)، وكانت أعلى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الرابعة، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 83.4%. وأدنى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الثانية، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 67.4%، وهي درجة متوسطة تميل للإيجابية.

البعد السادس: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لعبارة بعد "الهيكل التنظيمي".

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	ترتيب الأهمية
يعمل نظام الاتصال المتوافرين المستويات الإدارية على سرعة إتمام المعاملات الإدارية.	3.71	0.98	74.2%	عالية	1

ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	عالية	73%	0.93	3.65	يعمل الهيكل التنظيمي على تنسيق الأعمال بين الوحدات.
3	عالية	71.2%	1.03	3.56	يساعد الهيكل التنظيمي بالجامعة على تحديد خطوط السلطة والاتصال بين المدراء والموظفين.
4	عالية	69.6%	1.09	3.48	يوجد قسم للتطوير ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.
5	متوسطة	64.4%	1.03	3.22	تقوم الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي بصفة دورية.
	عالية	70.4%	1.01	3.52	إجمالي البعد

يتضح من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة لعبارات بعد الهيكل التنظيمي كانت عالية؛ حيث بلغت (70.4%)، وكانت أعلى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الخامسة، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.2%)، وأدنى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الثانية، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 64.4%، وهي درجة متوسطة تميل للإيجابية.

البعد السابع: الإمكانيات المالية

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لعبارات بعد "الإمكانيات المالية".

ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	متوسطة	62%	1.14	3.10	توفر الجامعة ميزانية كافية لتوفير التكنولوجيا المناسبة.
2	متوسطة	58.8%	1.09	2.94	تخصص الجامعة جزءاً كافياً من ميزانيتها لإعادة تصميم العمليات الإدارية.
3	منخفضة	55.4%	1.22	2.77	تخصص الجامعة جزء من ميزانيتها لتطوير الموظفين بها مهنيًا.
4	منخفضة	46%	1.16	2.30	تهتم الجامعة بالحوافز المادية مثل (المكافآت، الحوافز الدورية...).
	متوسطة	55.6%	1.15	2.78	إجمالي البعد

يتضح من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة لعبارات بعد الإمكانيات المالية كانت متوسطة تميل للسلبية؛ حيث بلغت (56%)، وكانت أعلى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الثانية، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 62%. وأدنى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الرابعة، فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 46%.

البعد الثامن: الثقافة التنظيمية

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لعبارات بعد " الثقافة التنظيمية " .

ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	متوسطة	67.6%	1.07	3.38	يفضل الموظفون العمل بروح الفريق.
2	متوسطة	66.4%	1.07	3.32	يسعى الموظفون بالجامعة للمساهمة بأفكار إبداعية جديدة.
3	متوسطة	65.6%	1.04	3.28	يتسم سلوك الموظفين بالجامعة بالتعاون.
4	متوسطة	65%	1.07	3.25	تسود بالجامعة ثقافة تحقيق جودة خدمة العميل.
5	متوسطة	63.6%	1.06	3.18	يتقبل الموظفون التغيير السريع للعمليات والأنشطة.
6	متوسطة	58.6%	1.21	2.93	يتقبل الرؤساء مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.
	متوسطة	64.4%	1.09	3.22	إجمالي البعد

يتضح من الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة لعبارات بعد الثقافة التنظيمية كانت متوسطة: حيث بلغت (64.4%)، وكانت أعلى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الخامسة، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 68%. وأدنى عبارة في هذا المجال كانت للعبارة الثانية، والتي نصت على (يتقبل الرؤساء مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية) فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 58.6%.

• إجمالي متطلبات الهندرة

جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لأبعاد " الهندرة "

ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	عالية	75.2%	1.01	3.76	تكنولوجيا المعلومات
2	عالية	70.4%	1.01	3.52	الهيكل التنظيمي
3	عالية	68.8%	1.02	3.44	التخطيط الاستراتيجي
4	متوسطة	67.8%	1.07	3.39	السياسات الإدارية
5	متوسطة	66.8%	1.08	3.34	القيادة
6	متوسطة	64.4%	1.09	3.22	الثقافة التنظيمية
7	متوسطة	63%	1.17	3.15	تمكين العاملين
8	متوسطة	55.6%	1.15	2.78	الإمكانات المالية
	متوسطة	66.5%	1.08	3.33	متطلبات الهندرة

يتضح من الجدول أن نسبة إدراك أفراد العينة لمحور متطلبات الهندرة بلغت (66.5%) وكانت بدرجة متوسطة. أي أن الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز موافقات على أن مجمل متطلبات الهندرة تتوافر في جامعة الملك عبد العزيز بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة لكل الأبعاد تتراوح بين درجة عالية بلغت (75.2%) لبعدها تكنولوجيا المعلومات، ويليه الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي على التوالي، إلى درجة متوسطة للسياسات الإدارية، ويلها القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، وأخيراً الإمكانيات المالية بنسبة (55.6%).

• المحور الثاني: تبسيط الإجراءات الإدارية

جدول رقم (18) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لعبارات محور " تبسيط الإجراءات الإدارية "

ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	عالية	71.2%	0.98	3.56	توضح الجامعة الإجراءات المعتمدة بها من خلال نشرها عبر وسائل مثل (الإنترنت، الكتيبات، اللوحات الإرشادية، الأدلة...).
2	عالية	68.6%	1.09	3.43	تلي التجهيزات المكتتبية بالجامعة الاحتياجات المتعددة لإنجاز المعاملات.
3	متوسطة	67.8%	0.98	3.39	يتم تبادل المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة.
4	متوسطة	65.8%	1.06	3.29	تعمل الجامعة على تقليص الوقت اللازم لتدقيق المعاملات الإدارية.
5	متوسطة	65.6%	1.18	3.28	يوجد بالجامعة جهة معنية باستقبال الاستفسارات والإرشاد بما يلزم.
6	متوسطة	65.2%	1.11	3.26	تقوم الجامعة على التقريب المكاني بين مكاتب الموظفين المشتركين في إنجاز الخدمة الواحدة.
7	متوسطة	62.8%	1.08	3.14	يتم تحديث النماذج الإدارية بشكل دوري لتبسيطها.
8	متوسطة	61.8%	1.08	3.09	تعمل الإدارة العليا على منع الازدواجية في تحديد المهام للموظفين.
9	متوسطة	58.2%	1.15	2.91	تقلص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية.
	متوسطة	65.2%	1.08	3.26	إجمالي المحور

يتضح من الجدول أن نسبة إدراك أفراد العينة حول محور تبسيط الإجراءات الإدارية بشكل عام كانت متوسطة حيث بلغت (65.2%). أي أن الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز موافقات على وجود تبسيط بالإجراءات الإدارية بدرجة متوسطة.

دراسة دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية

جدول رقم (19) معامل الارتباط بين تبسيط الإجراءات الإدارية وأبعاد الهندرة (ن = 265)

محور تبسيط الإجراءات	أبعاد الهندرة	
0.80**	معامل الارتباط	1- القيادة
0.00	المعنوية	
0.88**	معامل الارتباط	2- السياسات الإدارية
0.00	المعنوية	
0.93**	معامل الارتباط	3- التخطيط الاستراتيجي
0.00	المعنوية	
0.95**	معامل الارتباط	4- تمكين العاملين
0.00	المعنوية	
0.97**	معامل الارتباط	5- تكنولوجيا المعلومات
0.00	المعنوية	
0.98**	معامل الارتباط	6- الهيكل التنظيمي
0.00	المعنوية	
0.99**	معامل الارتباط	7- الإمكانيات المالية
0.00	المعنوية	
0.99**	معامل الارتباط	8- الثقافة التنظيمية
0.00	المعنوية	

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

يُلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05 لجميع أبعاد الهندرة، وهذا يعني أن هناك ارتباط دال إحصائياً بين كل بعد من أبعاد الهندرة وتبسيط الإجراءات الإدارية. حيث كان أعلى معامل ارتباط بين بعدي الإمكانيات المادية والثقافة التنظيمية مع تبسيط الإجراءات، وأقل معامل ارتباط بين بعد القيادة وتبسيط الإجراءات. كما يتضح من الجدول ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي قوي بين كل أبعاد الهندرة وتبسيط الإجراءات الإدارية، حيث أن الارتباط موجب (طردية)، أي أنه كلما زاد قيمة أي من هذه الأبعاد زاد تبسيط الإجراءات الإدارية.
- هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≥ 0.05) لأبعاد الهندرة وتبسيط الإجراءات الإدارية؟

جدول رقم (20) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد

المعنوية (p-value)	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف
0.00	3046.34	17.89	8	143.09	الانحدار
		.0060	256	1.50	الباقى أو الخطأ
			264	144.59	المجموع

يُلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل بكثير من 0.05 وهذا يدل على أن هناك دور للهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية عند مستوى دلالة (≥ 0.05).

العلاقة بين المتغيرات الشخصية ومحاور الدراسة

تم في هذا البند دراسة العلاقة بين المتغيرات الشخصية وكل من الهندرة وتبسيط الاجراءات، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

• المحور الأول: الهندرة

فيما يلي التوزيع المزدوج بين محور الهندرة وكل من المتغيرات الشخصية ونتائج اختبار مربع كاي للاستقلال.

جدول رقم (21) التوزيع المزدوج بين محور الهندرة وكل من المتغيرات الشخصية ونتائج اختبار χ^2

المتغيرات الشخصية	الهندرة	قيمة χ^2	درجات الحرية	المعنوية (p-value)	الدالة
العمر		427.33	345	0.002	دال
المؤهل العلمي		209.67	230	0.83	غير دال
المسمى الوظيفي		262.64	230	0.07	غير دال
سنوات الخبرة		227.23	230	0.54	غير دال

يتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (p-value) أصغر من 0.05 بالنسبة "للعمر"، وهذا يعني أنه يوجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين "الهندرة" و"العمر". كما يتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (p-value) أكبر من 0.05 بالنسبة لباقي المتغيرات الشخصية، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين محور الهندرة وكل من المتغيرات الشخصية الأخرى.

• المحور الثاني: تبسيط الإجراءات الإدارية

التوزيع المزدوج بين محور تبسيط الإجراءات الإدارية وكل من المتغيرات الشخصية ونتائج اختبار مربع كاي للاستقلال.

جدول رقم (22) التوزيع المزدوج بين محور تبسيط الإجراءات الإدارية وكل من المتغيرات الشخصية

وننتج اختبار χ^2

المتغيرات الشخصية	قيمة χ^2	درجات الحرية	المعنوية (p-value)	الدالة
العمر	103.47	102	0.44	غير دال
المؤهل العلمي	76.74	68	0.22	غير دال
المسمى الوظيفي	77.37	68	0.20	غير دال
سنوات الخبرة	64.91	68	0.58	غير دال

يتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (p-value) أكبر من 0.05 بالنسبة لجميع المتغيرات الشخصية، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 بين محور "تبسيط الإجراءات الإدارية" وكل المتغيرات الشخصية محل الدراسة هنا.

ملخص لأهم نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة التحليلية ما يلي:

1. أن النسبة الأكثر من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، ويمثلن (60.8%) من العينة. ونسبة (80.4%) من العينة مؤهلين العلمي بكالوريوس. والغالبية العظمى من العينة هن من فئة الموظفين ويمثلن (88.7%). وتبين أن عدد سنوات الخبرة للنسبة الأكبر من العينة كانت من 5 إلى أقل من 10 سنوات ونسبة (50.2%).
2. أن متطلبات الهندرة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، على التوالي هي الأعلى في توافرها في بيئة العمل في جامعة الملك عبد العزيز، ومن ثم يلها السياسات الإدارية، ويلها القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين وأخيراً الإمكانيات المالية. حيث تبين ما يلي:
 - يوجد متطلب القيادة في الجامعة بدرجة متوسطة بلغت (66.8%).
 - يوجد متطلب السياسات الإدارية في الجامعة بدرجة متوسطة بلغت (68%).
 - يوجد متطلب التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بدرجة عالية بلغت (68.8%).
 - يوجد متطلب تمكين العاملين في الجامعة بدرجة متوسطة بلغت (63%).
 - يوجد متطلب تكنولوجيا المعلومات في الجامعة بدرجة عالية بلغت (75.2%).
 - يوجد متطلب الهيكل التنظيمي في الجامعة بدرجة عالية بلغت (70.4%).
 - يوجد متطلب الإمكانيات المالية في الجامعة بدرجة متوسطة بلغت (55.6%).
 - يوجد متطلب الثقافة التنظيمية في الجامعة بدرجة متوسطة بلغت (64.4%).
3. مجمل متطلبات الهندرة تتوافر في الجامعة بدرجة متوسطة بلغت (66.5%).
4. يوجد تبسيط للإجراءات الإدارية في الجامعة، وذلك بدرجة متوسطة بلغت (65.2%).
5. وجود ارتباط موجب طردي وتأثير إيجابي قوي بين كل أبعاد الهندرة وتبسيط الإجراءات الإدارية.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والهندرة، ماعدا العمر؛ فإنه يوجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين العمر والهندرة.
7. لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية وتبسيط الإجراءات.
8. لا توجد فروق معنوية دالة إحصائية بين متوسط آراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بالنسبة للهندرة، ولتبسيط الإجراءات الإدارية يعزى إلى اختلاف عمرهن.
9. لا يوجد فرق معنوي دال إحصائياً بين متوسط آراء عينة الدراسة حول هذا الأبعاد والمحاور يعزى إلى اختلاف مؤهلين.
10. لا توجد فروق معنوية دالة إحصائية بين متوسط آراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز حول هذه الأبعاد والمحاور يعزى إلى اختلاف مساهمات الوظيفي.

11. توجد فروق معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين متوسط آراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بالنسبة لمتطلبات الهندرة - ما عدا الهيكل التنظيمي - ولتبسيط الإجراءات الإدارية يعزى إلى اختلاف سنوات خبرتهم.
12. لا توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين متوسط آراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بالنسبة لمتطلب الهيكل التنظيمي يعزى إلى سنوات خبرتهم.

التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بعدة توصيات، منها:
- 1- العمل على زيادة تثقيف القيادات الحديثة من قبل الإدارات الأعلى منها بشكل سريع ومباشر فور التعيين بجوانب العمل المختلفة ومتطلباته وخطته، وذلك لتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وزيادة قدرة وكفاءة عمل الجانب الإداري والقيادي معاً بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
 - 2- تطوير العمل الإداري من خلال مراجعة الجامعة لسياساتها الإدارية بشكل دوري مع مراعاة قيمها كجامعة، وانتمائها لبلد له خصائصه المتفردة، وأيضاً مراعاة لمتغيرات بيئة الأعمال.
 - 3- الحرص على مرونة الخطط الاستراتيجية للجامعة عند وضعها بشكل يضمن قابليتها للتطوير والتعديل لما يستجد من الأمور والأزمات، وذلك من خلال عرضها على الخبراء أو مقيمين لها لمعرفة القدرة على تنفيذ الخطط.
 - 4- العمل على تمكين الموظفين من خلال إشراكهم باتخاذ القرارات المناسبة للجهات التي يعملوا بها، وكذلك تفويض الصلاحيات للموظفين بقدر مسؤوليتهم وما تسمح به أنظمة الجامعة.
 - 5- تفعيل دور التكنولوجيا بالجامعة من خلال تحفيز الموظفين على استخدام جميع الوسائل التقنية المتاحة لهم، وعمل دورات وورش عمل لهم لتدريبهم على ما يستجد من تقنيات.
 - 6- العمل على تحقيق التوازن بين الموارد المالية للجامعة وبين مصروفاتها في جميع الجوانب -وبالأخص الجوانب التطويرية للجامعة والتحفيزية للموظفين-، وذلك بتوفير الميزانية اللازمة لتدريب وتأهيل الموظفين، وللبرامج التطويرية، ولجلب التقنية اللازمة للجامعة، وتوفير نظام حوافز ومكافآت للموظفين المجتهدين والقائمين بأعمالهم على أكمل وجه.
 - 7- تعميم ثقافة التطوير والتغيير بالجامعة من خلال إشراك الموظفين بورش العمل والاجتماعات التطويرية، وتبني الجامعة أساليب إدارية حديثة، وزيادة اتصال الموظفين بالإدارة العليا من أجل المشاركة في تقييم الخطط الحالية ووضع الخطط المستقبلية، وإطلاع الموظفين على المستجدات.
 - 8- ضرورة وضع أسس وأساليب لتبسيط الإجراءات الإدارية بالجامعة، وذلك من خلال مراجعات الأعمال التفصيلية بالوحدات بالجامعة، ودراسة كيفية تبسيطها، وعمل لقاءات إدارية بالجامعة لمراجعة العمليات الإدارية المشتركة والخروج بالتحديثات اللازمة لها لمنع الازدواجية بالعمل.

الدراسات المستقبلية

توصي الباحثة بدراسة الموضوعات التالية:

- 1- دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة المختلفة حول مستوى جاهزية القطاع ومعيقاته لتطبيق الهندرة.
- 2- بناء تصور مقترح للهندرة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

المراجع

- أبو دية؛ عامر عاشور (2014). دراسة العمل وتبسيط الإجراءات، ورقة عمل، الملتقى العربي الثاني للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، تركيا.
- إسماعيل؛ ممدوح مصطفى (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، بحث علي (منشور)، المجلة العربية للإدارة، المجلد السادس والثلاثون، العدد الأول، ص ص 307-341 .
- باناعمة؛ فوزية عبدالرحمن(2015). استخدام مدخل إدارة التغيير في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتعليم الجامعي، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مصر: المؤسسة العربية للاستشارات وتنمية الموارد البشرية. مجلد 1، العدد 7، ص ص 21-49.
- البحيري؛ هند علي (2014). واقع استخدام أسلوب إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في ممارسة العمليات الإدارية في جامعة الباحة من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة الباحة.
- بطاينة؛ ماجدة محمود (2011). أثر تبسيط الإجراءات على فاعلية القرارات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.
- البكري؛ الباقر الطيب (2017). استنباط نموذج لتأثير الهندرة على شركات التشييد في ولاية الخرطوم، رسالة ركتوراة منشورة، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
- بوشعور؛ الغازي رضية، أحمد طويل، محمد بوطوبة (2016). قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC): وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية على جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية)، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص 589-604.
- البيلاي؛ لينا مأمون (2015). أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة (دراسة التجربة في لبنان)، رسالة دكتوراة منشورة، سوريا: جامعة دمشق.
- جرادات؛ أسامة (2005). تبسيط إجراءات العمل: الأساليب والآليات، ط1، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الحري؛ سعد متعب (2017). إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في رفع مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة القصي)، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- خان؛ أحلام (2012). هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد 12، ص ص 153-179.
- الدجني؛ إياد علي (2013). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول، سوريا: جامعة دمشق، ص ص 317-355.
- دمنهوري؛ أمل (2013). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الحادي والثلاثون، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.

- ربحان؛ شادي يحيى (2014). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الزهراني؛ حسين سعيد (2013). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، رسالة ماجستير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سعيد؛ محمد (2016). الهندرة هندسة العمليات الإدارية، ط1، عمّان: دارمن المحيط إلى الخليج.
- السلطان؛ فهد بن صالح (2009). إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق، ط2، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الشبلي؛ هيثم حمود، مازن كمال قطيشات، سالم فالج المعاينة (2015). أثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية (دراسة ميدانية). مجلة الخليج العربي للبحوث العلمية، البحرين: جامعة الخليج العربي.
- الشميلي؛ عائشة يوسف (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الصباب؛ أحمد عبدالله ودياب، عبدالحميد بن أحمد وميمني، خالد عبدالرحيم وحبيب، شكيل أحمد (2013م) . أساسيات الإدارة الحديثة، ط 4، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- عبابنة؛ صالح أحمد (2010). أبدال حديثة في إدارة التعليم العالي: إعادة الهندسة وستة سيجما، ورقة عمل، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، ليبيا: جامعة مصراته.
- عباس؛ نضال، سيرة إبراهيم (2013). أثر متطلبات انسيابية العمل في تبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة الدنانير- كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة العراقية، العدد الرابع، ص ص 30-46.
- العبيد؛ عبدالوهاب سليمان (2016). أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي، رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت.
- العتيبي؛ سعد مرزوق، راشد محمد الحمالي (15-17 مايو 2004). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الوطني الأول للجودة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- العتيبي؛ ضرار، نضال الحواري، إبراهيم خريس (2013). العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، عمّان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- عصفور؛ محمد شاکر (2016). أصول التنظيم والأساليب، ط12، عمّان: دار المسيرة.
- العيد؛ عماد، نور الدين بوعشة (2016). الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5، ص ص 553-588.
- الفوزان؛ إلهام إبراهيم (2013). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- القيسي؛ محمد قاسم (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.
- محمد؛ زينة فتحي (2012). دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد السادس والعشرون، العراق: جامعة تكريت، ص ص 34-51.

- مقداد؛ ماجد عيد (2015). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها، رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
- الملحم؛ صالح بن عبدالله (2017). أهمية الوقت في الإدارة الإسلامية: دراسة ميدانية للإجراءات الإدارية في بعض القطاعات الحكومية السعودية، مجلة ريادة الأعمال الإسلامية، المجلد الثاني، العدد الأول، لندن: الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، ص ص 69-109.
- النخالة؛ نجلاء جمال (2015). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة ماجستير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- هامر؛ مايكل، جيمس تشامبي (2001). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، ترجمة: شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.
- الهويدي؛ منال سالم (2014). مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز.
- *Kangogo, R. K. (2016). Factors Influencing Business Process Reengineering at Kenya Airways . (Thesis). U of Nairobi. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11295/100256>*
- *Aquila ,Mary Elizabeth . (2017) Factors Contributing to Business Process Reengineering Implementation Success . Doctor of Business Administration. [published]: Walden University .*

THE ROLE OF BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING (BPR) OF SIMPLIFYING ADMINISTRATIVE PROCEDURES
– A FIELD STUDY ON FEMALE ADMINISTRATIVE EMPLOYEES OF KING ABDULAZIZ UNIVERSITY IN JEDDAH –

Abstract: This study aims to identify the role of Reengineering with its requirements (leadership, administrative policies, strategic planning, employee empowerment, information technology, organizational structure, financial capabilities and organizational culture) in the simplification of administrative procedures from the perspective of female administrative staff at King Abdul Aziz University in Jeddah. The study is based on a descriptive analytical approach. It consists of two main parts: a theoretical section that reviews the main findings of different sources, and a field section based on a questionnaire containing (50) paragraphs. The study population consists of (1469) administrative staff at the university, the sample of the study consists of (265) administrative staff, and the data were processed statistically using the statistical package of social sciences (SPSS). The study showed several results, the most important of which were: A strong positive impact on the role of Reengineering in simplifying the administrative procedures at the University, and showed that the requirements of Reengineering represented by Information Technology, organizational structure and strategic planning are the highest availability in the work environment at the university, followed by administrative policies, leadership, organizational culture, employee empowerment and, finally, financial capabilities. The study has made several recommendations, the most important of which are: Reengineering requirements in all its dimensions at the university, and the need to establish the foundations and methods to simplify the administrative procedures, and performing comparative studies between public and private universities on the level of readiness of the educational sector and obstacles to apply reengineering and the construction of a proposed scenario of reengineering at King Abdul Aziz University in Jeddah.

Keywords: Reengineering, Business Process Reengineering, procedures, simplification of administrative procedures.
