



إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية لتطوير أدائها المؤسسي

أ. خلود محمد عسيري

مرشحة لدرجة الدكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Kma_545@hotmail.com

د. مها صالح العمود

أستاذة الإدارة التربوية المشارك، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: malamoud@ksu.edu.sa

المخلص

تهدف الدراسة الحالية لتحليل أبرز التجارب والخبرات العالمية لتطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل في الجامعات، كما تهدف للتعرف على مستوى تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية والإداريين فيها، وتقديم مقترحات تساهم في تعزيز تطبيق هذا المدخل من أجل تطوير أدائها المؤسسي. تم تحليل التجارب واستخلاص الفوائد التي انعكست على الجامعات من تطبيق إجراءات العمل فيها، والتي من أبرزها أن مساعدة المنهجية في تحول العمل لأنظمة ديناميكية تدعم ثقافة التحسين المستمر، وتعمل على إنشاء إجراءات رشيدة مرنة توائم احتياجات الجامعات، كما ساعدت في تقليص الوقت والجهد في الأعمال الإدارية، وعملت على موائمة أنشطة العمل مع الاستراتيجيات مما ساعد بتحسين تجربة الطلاب، ووضوح الرؤية والتحكم. كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوزيع أداة الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (614) فرداً من الإداريين والقيادات الإدارية والأكاديمية بكل من: (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز)، وذلك في العام الجامعي 1445. وبعد أن تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى أن مستويات تطبيق إدارة إجراءات العمل (المستوى المؤسسي، مستوى الإجراءات، مستوى التنفيذ) جميعها جاءت بدرجة متوسطة، وكان المتوسط العام للدرجة الكلية لتطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية (3,02)، وهو يدل على مستوى متوسط للنضج في إدارة الإجراءات. وأوصت الدراسة بتعزيز مفهوم الجودة وقياس الأداء وإدارة الإجراءات في الجامعات السعودية، وتبني ثقافة التحسين المستمر والابتكار، للوصول إلى التميز التشغيلي للجامعات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، إدارة العمليات، أداء الجامعات، تشغيل الاستراتيجية.



Business Process Management (BPM) in Saudi Universities for Enhancing Institutional Performance

Kholod Mohammed Asiri

Doctoral candidate, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: Kma_545@hotmail.com

Dr. Maha Saleh Al-Amoud

Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: malamoud@ksu.edu.sa

ABSTRACT

The research aims to examine global practices in implementing the Business Process Management (BPM) approach within university settings. It also endeavors to evaluate the extent to which Saudi universities have implemented BPM, gauging perspectives from both administrative and academic leaders, as well as administrative staff. The study aims to offer recommendations that can contribute to enhancing the application of BPM, thereby improving institutional performance. The analysis included experiences and extracting benefits observed in universities that have adopted BPM. Among the notable outcomes is the transformation of work into dynamic systems supporting a culture of continuous improvement. The implementation of agile and flexible procedures tailored to university needs has resulted in reduced time and effort in administrative tasks. Moreover, aligning work activities with strategic goals has enhanced students' experience, vision clarity, and overall control. The research utilized a descriptive survey method, distributing questionnaires to a random sample of 614 individuals, including administrators, and academic leaders from Imam Abdulrahman bin Faisal University, King Saud University, and King Abdulaziz University during the academic year 2023. After appropriate statistical analyses, the study found that the levels of BPM application (institutional, process, and implementation levels) were all moderate. The overall average score for BPM application in Saudi universities was 3.02, indicating an average level of maturity in BPM. The study recommends strengthening the concepts of quality, performance measurement, and management procedures in Saudi universities. Additionally, it suggests adopting a culture of continuous improvement and innovation to achieve operational excellence in university processes.

Keywords: Quality Management, Operations Management, University Performance, Operationalize Strategy.



المقدمة

تعتبر الجامعات ركيزة التنمية الشاملة التي توظف كوادرها ومخرجاتها البشرية والفكرية والمادية في إحداث الأثر والجرأك الاجتماعي، وتحقيق أهداف المجتمع وغاياته التنموية. لذا كان من أولوياتها وضع رؤية مستقبلية تضمن ديمومة نشاطها، واستقرار تمويلها، وتحقيق جودة نوعية في أدائها المؤسسي والأكاديمي. وترى آل سميح (2020) أن الأداء المؤسسي الجامعي بمثابة المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمات الذي يحدث من خلال تفاعل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يرتبط بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة، وهو مؤشر على فاعليتها وكفاءتها. وهو يتضمن ثلاث مستويات متداخلة؛ هي: الأداء العام للمنظمة، وأداء الوحدات التنظيمية، والأداء الفردي الذي يقوم به العاملون، وكل هذه المستويات تتأثر ببعضها البعض وتتكامل فيما بينها (الغامدي، 2021).

وقيام المنظمات بإدخال تحسينات مستمرة على أدائها وإجراءاتها التشغيلية، يتطلب وجود إطار عمل يوجه مبادرات التحسين حتى تكون مستدامة (Sony, 2019). ولذلك فإن العديد من المداخل والمنهجيات والنظريات الإدارية ركزت على العمليات كمحور أساسي لإحداث التطوير التنظيمي، بداية من إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات، تلاها إعادة هندسة العمليات "الهندرة" في أوائل التسعينيات، وأخيراً برز مدخل إدارة إجراءات العمل Business Process Management (BPM) كفلسفة شاملة للإدارة تُركّز على تطوير قدرات المنظمة وتحسين ممارسات العمل للأفراد والوحدات المختلفة (Kokkonen & Bandara, 2015).

وتبين الأدبيات أنه كان يُنظر إلى إدارة الإجراءات على أنه موضوع مرتبط بتكنولوجيا المعلومات، وأنه معني بالجوانب التقنية للإجراءات وتصميمها وأتمتها، وفي الواقع أن التكنولوجيا هي واحدة من عوامل نجاح إدارة الإجراءات في المنظمات؛ كالتوافق مع استراتيجية المنظمة، والتوثيق والنمذجة، والأفراد، والثقافة الداعمة (Bucher, Raber & Winter, 2015). كما أنها تمكن المنظمة من تبني ودمج العديد من منهجيات التحسين المستمر وتستخدمها لتجويد العمليات، بالتالي فهي توحد الجهود وتزيد من الكفاءة التنظيمية والربحية، وتعزز التعاون داخل المنظمة، وتسمح لها بإنشاء حوكمة قوية تساعد على تحسين الشفافية وتمكين الجودة والتكامل الداخلي، وبالتالي تمكين الأداء العالي والميزة التنافسية (Kirchmer, 2017).

لذا كان على المنظمات تحديد إجراءات العمل الخاصة بها وبناء هيكل لإجراءاتها؛ لخلق ميزة تنافسية وإحداث التغيير للمساهمة في خفض التكاليف بطرق عمل جديدة وسريعة لتحسين الكفاءة والفعالية، ورفع النضج والاستعداد للتغيير، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد والإدارات لتحسين أو إعادة هيكلة الإجراءات ليصبح أكثر فعالية، ويوفر الكثير من الهدر (بن سعيدان، 2021).

وبناءً على ما سبق، أصبحت الحاجة متزايدة في مؤسسات التعليم العالي إلى وجود إدارة فعالة لإجراءات العمل تتضمن إدارة مشاريع تطوير العمليات، وحصر ملاك الإجراءات، وتحديد أدوارهم، والتنسيق بينهم، بهدف استدامة عمليات والتحسين (Vitharanage, Toman, Bandara & Syed, 2021). ولتعاظم دور الجامعات السعودية في هذه المرحلة، وسعيها للتميز والاعتماد والجودة والتحسين المستمر، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل التجارب والخبرات العالمية لتطبيق إدارة إجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي، للخروج بمقترحات تساهم في تمكين الجامعات السعودية من قيادة مبادرات التحسين والتنسيق بين جهود الإدارات المختلفة؛ والوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية.

مشكلة الدراسة

دفعت وزارة التعليم السعودية نحو التفرد والتميز في بناء لوائحها وإجراءاتها الأكاديمية والمالية والإدارية وذلك من خلال نظام الجامعات الذي تم إقراره عام 2019، لذلك أصبحت تمر بمرحلة مفصلية تستلزم المزيد من التطوير المؤسسي الذي يساعدها في تحقيق استراتيجياتها ودعم أدائها ريادتها وتميزها. ويؤكد العوين (2019) أن نتائج الدراسات تبين أن هناك معوقات في الجامعات العريقة بدرجة عالية جداً ككثرة الأعباء الإدارية، والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف ملائمة الهياكل التنظيمية، واتباع الإجراءات الإدارية الطويلة، بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات اللازمة لتسهيل الاتصال بين الإدارات، وعدم تعاون معدّي الخطط في الجامعات



مع المنفذين. وتزداد شدة هذه المعوقات في الجامعات السعودية الناشئة، من خلال عدم فهم بعض الأدوار في عمليات التنفيذ لهذه الاستراتيجيات، والانحراف عن بعض الأهداف المخطط لها (الشهري والختلان، 2018). ونظراً لضخامة حجم الإجراءات في الجامعات، يؤكد التميمي (2018) أنه لضمان الجودة في الأداء ينبغي تأسيس نظام للتحكم في الإجراءات لتطويرها وتحسينها وتحديد من يقوم بها، حيث أن تصحيح الإجراءات في الوقت المناسب يجنب المنظمة زيادة التكلفة، ويساهم في الوصول للمخرجات المأمولة.

وتفترض الدراسة الحالية مستندة إلى التجارب العالمية والخبرات المحلية في القطاعات الحكومية أن مدخل إدارة إجراءات العمل سيسهم في تنفيذ الاستراتيجيات، ورفع الفاعلية والكفاءة في أداء الأفراد والوحدات التابعة للجامعات. ولملاحظة الباحثان قلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت منهجيات إدارة إجراءات العمل، وخاصة في البيئات الجامعية، فقد تم عمل دراسة استطلاعية والتواصل مع مسؤولي إدارات الجودة والتميز المؤسسي في: (جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود، جامعة المجمعة، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن)، وتزويدهم باستبانة استطلاعية للتعرف على مدى وعي مسؤولي هذه الوحدات بمنهجية إدارة إجراءات العمل BPM، وأشارت النتائج إلى وجود فجوات في موائمة إجراءات العمل مع الأهداف الاستراتيجية، وعدم وضوح التحديد الدقيق لمسؤوليات تنفيذ ومتابعة إجراءات العمل وفعاليتها، وأن مؤشرات الأداء غير معروفة بوضوح لكل إجراء من إجراءات العمل، مع ضعف استخدام الأدوات التقنية اللازمة لإدارة إجراءات العمل بطريقة تضمن نتائج متسقة مع الجودة. لذا تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة العلمية في هذا المجال، من خلال دراسة الواقع الحالي لممارسة إدارة إجراءات العمل، وتقديم مقترحات وتوصيات من خلال تحليل الخبرات العالمية؛ يمكن الاسترشاد بها للوصول للتميز والجودة المأمولة في أداء الجامعات السعودية.

أهمية الدراسة

- تتلخص أهمية الدراسة النظرية في حاجة البيئات الجامعية إلى الانفتاح على المداخل الإدارية الحديثة التي تزيد من كفاءتها وفعاليتها. حيث تناولت الدراسة مدخل إداري حديث لإدارة العمليات في الجامعات وهو إدارة إجراءات العمل BPM، والمؤمل أن تضيف هذه الدراسة إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية والمحلية، في موضوع تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام، وفي مجال تطبيق مدخل إدارة إجراءات العمل BPM؛ خاصة في ظل الأقبال العالمي والمحلي للعديد القطاعات الحكومية على تطبيقه وتبنيه.
- أما أهمية الدراسة التطبيقية فمن المؤمل أن تساهم في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات السعودية من خلال تحسين الخدمات وممارسات العمل اليومية التي يقوم بها الأفراد والوحدات. حيث أن تبني هذا المدخل من شأنه أن يزيد الكفاءة، ويوفر التكاليف، ويخفض الهدر، ويوحد الجهود، ويساعد على سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيير، ويقلل معدلات الخطأ ووقت المعالجة للإجراء، ويحسن تجربة العملاء، ولأن تحسين أداء الجامعات يمتد ليؤثر على التنمية الشاملة، وإحداث التغيير المجتمعي لذا فالحاجة أكبر إلى دراسة هذا المدخل في البيئات الجامعية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحليل أبرز التجارب العالمية لتطبيق مدخل إدارة إجراءات العمل BPM، التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات السعودية.
- التعرف على درجة تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما أبرز التجارب العالمية لتطبيق مدخل إدارة إجراءات العمل BPM في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما درجة تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:



- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على البحث في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال مدخل إدارة إجراءات العمل BPM.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 1445 - 2023.
- الحدود المكانية: جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز.
- الحدود البشرية: منسوبي الجامعات من الإداريين، والقيادات الأكاديمية والإدارية (العمداء، الوكلاء، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام).

مصطلحات الدراسة

الأداء المؤسسي Institutional Performance: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (Simons, 2000: 22). **وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه:** الجهود المبذولة من قبل الأفراد والوحدات في الجامعات السعودية لتنفيذ جميع الأنشطة والأعمال والمهام المختلفة بالوقت المناسب، وبالكيفية والكفاءة والفعالية المطلوبة.

إدارة إجراءات العمل Business Process Management (BPM): هي مجموعة من الأنشطة متعددة الوظائف والتي تصف تسلسل الآليات المطلوبة لتحقيق النتائج، بما يمكن لأي منظمة أن تقدم قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين (Tregear, 2013: 2). **وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها:** مجموعة من الآليات التي تنتهجها الجامعات السعودية للعناية بالأنشطة التي يقوم بها موظف، أو إدارة، أو أكثر من إدارة، من خلال: (تصميمها، وتحليلها، وتوثيقها، ونمذجتها، وتحسينها، وقياس أدائها، ومراقبتها)، وذلك لضمان تقديم المنفعة لأصحاب المصلحة والمستفيدين.

الإطار النظري المفهوم والأهمية

إن إدارة إجراءات العمل Business Process Management (BPM) هي أحد فروع العلوم الإدارية التي تركز على تحسين الأداء التنظيمي (Dallas & Wynn, 2014). ويرى تشانغ (Chang, 2006) أنه تمت مناقشة إدارة إجراءات العمل BPM كفلسفة إدارية منذ منتصف التسعينيات. وتعد بمثابة استراتيجية شاملة لتعزيز الأداء من خلال تحسين الإجراءات وإدارتها (Panagacos, 2012). وبين ويسك (Weske, 2007) أن إدارة إجراءات العمل تستند إلى ملاحظة أن كل منتج أو خدمة تقدمها المنظمة للمستفيدين هو نتيجة لعدد من الأنشطة التي يتم تنفيذها.

إن إدارة إجراءات العمل تتفوق على النهج الهرمي التقليدي الذي يركز على تسلسل الأعمال نظراً لأنها تسمح للمؤسسات -بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي- بالعمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية واستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار (Taskymbayeva et al, 2022). وتكمن قوة الإدارة القائمة على الإجراءات في فهم العمل المطلوب وكيفية إنجازه، وبناءً على هذا الفهم؛ يتم إزالة العوائق، وتبسيط الأنشطة، وإزالة الهدر، والاستفادة من فرص الابتكار (Tregear, 2016).

دورة حياة إجراءات العمل Business Processes Lifecycle

تعرف دورة حياة الإجراءات بأنها نظرة عامة تخطيطية أو ما يمثل "خريطة" لطريقة تنفيذ وإدارة الإجراءات في المنظمة، ويتمثل دورها في تقديم المبادئ الأساسية لإدارة الإجراءات على شكل مراحل محددة، تشير الدراسات إلى أن نسبة 30% من الإجراءات داخل المنظمة تكون ثابتة بطبيعتها، بحيث يمكن إعداد نماذج تفصيلية أو حتى خوارزميات لها قبل الأداء، بينما 70% من الإجراءات تتطلب إدارة ديناميكية (متغيرة) تسمح برفع وتيرة الأداء وخفض التكاليف والمخاطر، والاستخدام الفعال لتقنيات تكنولوجيا المعلومات ورأس المال الفكري للمنظمة (Szelągowski, 2018).

ويرى تشانغ (Chang, 2006) بأن الخطوة الأولى هي تحديد الأهداف التنظيمية، ومن ثم جرد جميع إجراءات العمل داخل المنظمة، حيث يمكن أن تكشف عمليات الجرد عن الحاجة إلى إجراءات غير موجودة ويحتاج العمل



إليها، وكذلك يتم خلال هذه المرحلة توثيق الإجراءات الحالية، بعد انتهاء عملية الجرد، يجب ترتيب هذه الإجراءات باستخدام مجموعة من المعايير: (كالصلة بالأهداف التنظيمية، والعائد المحتمل إذا تم تحسين الإجراءات)، الخطوة التالية هي تحديد أدوات ومناهج التحسين المناسبة لاستخدامها، وتحديد ما إذا كان ينبغي استخدام أداة تحسين تدريجية أو جذرية، ويتم تنفيذ الإجراء المُحسَّن وقياس أداءه وإخضاعه للمراقبة المستمرة، وقد يدخل الإجراء في دورة تحسين جديدة إذا لم يكن أداءه مطابقاً للمأمول.

تطوير الأداء المؤسسي للجامعات من خلال إدارة إجراءات العمل

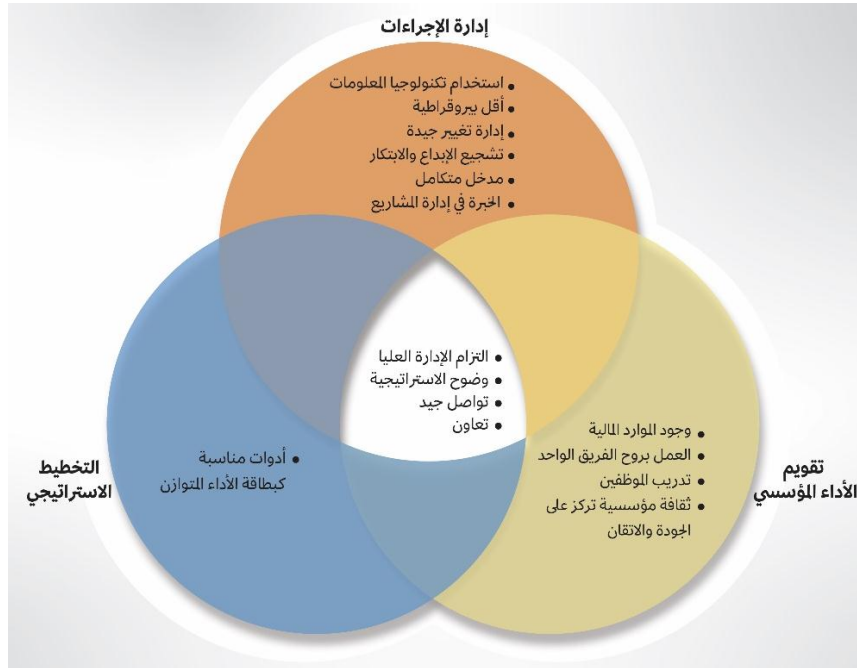
أكدت دراسة العنزي (2022) أن مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم -وفي السياق السعودي بشكل خاص- تشهد تنافسية عالية، في ظل زيادة وعي المجتمع والطلاب بالتميز المؤسسي، وتسارع التطور التكنولوجي، وارتفاع سقف الأداء المتوقع نتيجة إطلاق رؤية طموحة بعيدة المدى، كل ذلك يستدعي تبني مشاريع ومبادرات لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة.

ويؤكد كريشمر (Kirchmer, 2017) أن المنظمات أصبحت تحتاج إلى إتقان التعامل مع بيئة الأعمال المتقلبة بفرصها وتهديداتها؛ وذلك لضمان النجاح على المدى القصير، والمنافسة على البقاء والديمومة على المدى الطويل، حيث لم يعد التحول السريع والتحسين والتعديل للعمليات خياراً، ولكنه إلزامي لنجاح الأعمال المستدام. ويعد أحد أكبر التحديات -كما يشير كريشمر- التي تواجهها المنظمات هو ترجمة استراتيجية المنظمة وتحويلها إلى برامج تنفيذ تشغيلية، لذلك يمكن أن يكون نظام إدارة إجراءات العمل قادراً على الربط بين الاستراتيجيات والعمليات، من خلال دعم التنفيذ السريع للمهام بمخاطر منخفضة، وهذا ضروري لبناء منظمات عالية الأداء.

ويرى تركمان (Trkman, 2010) أن تقييم الأداء مرتبط بأنشطة تنفيذ العمل والتي يجب اعتبار فعاليتها كمتغير تابع لقياس الأداء التنظيمي، حيث أنه بمراقبة المراحل الحرجة لإجراءات العمل يتم تلبية احتياجات العملاء، وتجنب الأخطاء، وتقليل التباين، وتحسين دورات العمل، وزيادة الإنتاجية، فهي مبدأ لممارسة الإدارة الجيدة لتساعد المنظمات على الاحتفاظ بالمزايا التنافسية.

إن إدارة إجراءات العمل ووضوح تصميمها تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية التنظيمية والجودة والابتكار، وكانت نتائج الدراسة المسحية والكمية تبين أن إدارة إجراءات العمل ساهمت في تحقيق أهداف تحسين الجودة للمنظمات بنسبة (76%)، وزيادة الإنتاجية التنظيمية بنسبة (61%) (Minonne & Turner, 2012).

وتؤكد دراسة دا سيلفا وآخرون (Da Silva et al., 2017) أن الجامعات وبيئات التعليم العالي تعتبر أنظمة معقدة تواجه العديد من العوائق كالمركزية والبيروقراطية، واستقلالية الإدارات، وعدم التجانس في عمل الأقسام، والفصل بين التخطيط والإدارة، لذا فإن تجويد عمليات التخطيط الاستراتيجي ومواءمتها مع غايات المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة، التي من خلالها تتصور فيها المنظمة مستقبلها وتطور على إثرها الإجراءات والعمليات اللازمة للوصول إلى هذه الغايات، وتقوم بفحص وتقييم موضوعي للأداء من خلال المقاييس والمؤشرات مما يسمح بجمع البيانات الاستكشافية، وإنشاء المنهجيات التي تؤدي إلى تحسين شامل لأداء الجامعات ويمكن إيضاح العلاقة المتداخلة بين التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الإجراءات، وتقييم الأداء المؤسسي في الشكل (1) على النحو التالي:



شكل (1): العلاقة بين الأداء المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الإجراءات (Da Silva et al., 2017)

لقد بحثت العديد من الدراسات في العلاقة الإيجابية بين الأداء المؤسسي وإدارة إجراءات العمل، كما تشير لذلك دراسة وونغ وآخرون (Wong et al., 2014) حيث ثبت أن التزام الإدارة العليا بتنظيم الإجراءات المهمة، وتمكين الأفراد من تحسينها، ومواءمة العمليات التشغيلية مع الاستراتيجية، يساعد على تحقيق أهداف المنظمات. وبحسب البشير وآخرون (Elbashir et al., 2008) فهناك ارتباط كبير بين أداء إجراءات العمل في المنظمات والأداء المؤسسي في كلا القطاعين الخدمي وغير الخدمي.

الدراسات السابقة

تم استعراض بعض الدراسات التي ناقشت منهجية إدارة إجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كما يلي:

1. دراسة قهوجي وتاسكين (Kahveci & Taşkın, 2013) والتي هدفت لتطوير وتصميم نظام للإدارة المؤسسية يدعم المعلومات، ودمج الإدارة الاستراتيجية وإدارة الإجراءات لإدارة مؤسسات التعليم العالي، استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة لجامعة سكاريا Sakarya University – تركيا، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن لمؤسسات التعليم العالي الاستجابة للتغيرات في بيئتها، ومتطلبات الشركاء والتطورات في المجالات الاجتماعية والتكنولوجية وما إلى ذلك من خلال الإدارة الاستراتيجية. وأن التحدي يتمثل في دمج الإدارة الاستراتيجية وإدارة الإجراءات في مؤسسات التعليم العالي لضمان نتائج عالية الجودة.
2. دراسة فوكشيتش وآخرون (Vukšić et al., 2014) والتي تهدف لتحسين أداء الإجراءات في التعليم العالي، وذلك باستخدام منهجية دراسة الحالة لجامعة زغرب University of Zagreb – كرواتيا. وتوصلت الدراسة إلى أنه نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية التي دفعت مؤسسات التعليم العالي إلى تجديد وإعادة تشكيل هيكلها التنظيمية وممارساتها الإدارية، وأن درجة التميز في الأداء تعتمد على كفاءة إجراءات العمل. وقدمت الدراسة مقترحاً لنموذج ومحاكاة الإجراءات في التعليم العالي تتضمن تغييرات في مهام الأفراد والأنشطة والتكنولوجيا، وناقشت كيف يمكن أن تؤدي التغييرات في المستوى التشغيلي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمرور الوقت.
3. دراسة سوزانواتي وآخرون (Sujanawati et al., 2020) والتي هدفت لتحليل تأثير تطوير إدارة إجراءات العمل على جودة البيانات وحوكمتها في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال المنهج الوثائقي بمراجعة



وتقضي للأدبيات من قواعد البيانات، وتطوير نموذج مفاهيمي بهدف مساعدة الممارسين والأكاديميين على تطبيق إدارة إجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي. ووجدت الدراسة أن تنفيذ إدارة إجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي كان أقل من القطاعات الأخرى.

4. دراسة فيثاراناج وآخرون (Vitharanage et al., 2021) التي استخدمت منهج دراسة الحالة لعرض تجربة جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا-استراليا، حيث تصف الدراسة النتائج المحققة والدروس المستفادة لكيفية إيصال وخلق القيمة من خلال منهجية إدارة إجراءات العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود مكتب للإجراءات ساهم في تحسين دورة حياة العمليات، وخلق الوعي بالفوائد لجميع أصحاب المصلحة، وزيادة تقبلهم للفوائد غير المتوقعة كما أصبحت مقاييس ومؤشرات الأداء الأساسية متاحة للعمليات على مستوى الجامعة والتي تتماشى مع إستراتيجية وأهداف الجامعة. كما أنها دعمت الشفافية، وساهمت في إدارة المخاطر، وتحسين كفاءة العمليات، وتحسين الروح المعنوية للموظفين، حيث كان الشعور بالمسؤولية له تأثير إيجابي غير مباشر على رضا الموظفين.

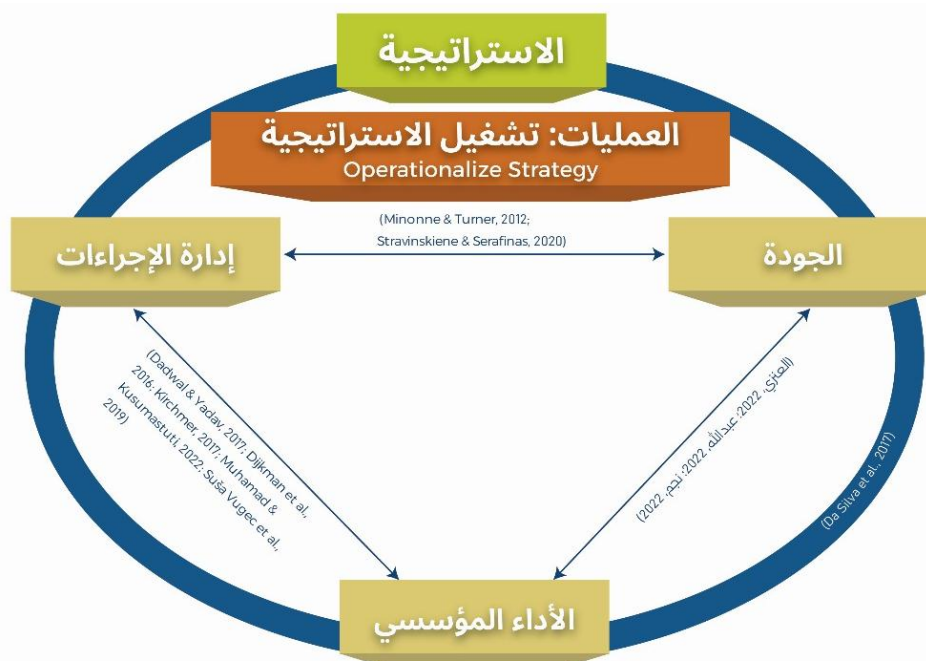
5. دراسة تاسكومبايفا وآخرون (Taskymbayeva et al., 2022) التي استخدمت المنهج المسحي الوصفي بهدف التعرف على مشاكل إجراءات العمل التي تحدث في مجال التعليم العالي وتحديدًا في مجال البحث والتطوير والأنشطة الدولية، وتقديم توصيات لتحسين الأساليب المستخدمة لإدارة إجراءات العمل المبتكرة في مؤسسات التعليم العالي. وذلك في أكاديمية جنوب كازاخستان الطبية، باستخدام (الاستبانة) والتي طبقت على أعضاء هيئة التدريس والموظفين البالغ عددهم 31 فرداً، ولخصت الدراسة عدد من المشكلات المرتبطة ببيئة التعليم والبحث العلمي في الجامعات الكازاخستانية، وتوصلت الدراسة إلى أن فهم رأي أعضاء هيئة التدريس والموظفين تجاه أساليب إدارة إجراءات العمل في مجال البحث العلمي والأنشطة الدولية يساهم في المساعدة على حل هذه المشكلات وتحسين استراتيجية الإدارة في مؤسسات التعليم العالي.

العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

كانت الاستفادة كبيرة من الاطلاع على الدراسات السابقة مما أثرى الدراسة الحالية وساعد في نضوج محاورها وبناء أدواتها، ويظهر أن المناهج التي استخدمت في الدراسات التي تم استعراضها كانت منهج دراسة الحالة كما في الدراسات (Kahveci & Taşkın, 2013; Vukšić et al., 2014; Vitharanage et al., 2021)، والمنهج الوثائقي Systematic Review كدراسة (Sujanawati et al., 2020)، والمنهج الوصفي المسحي كما في دراسة (Taskymbayeva et al., 2022) الذي تتبناه الدراسة الحالية. كما يظهر أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات التي ناقشت تطبيق إدارة إجراءات العمل في البيئات الجامعية كدراسات Taskymbayeva et al., 2022; Vitharanage et al., 2021; Sujanawati et al., 2020; Kahveci & Taşkın, 2013 وأشتركت معها في أحد أهدافها وهو تقييم واقع إدارة إجراءات العمل في الجامعات. وتسعى الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية بمناقشة إمكانية تطوير الأداء المؤسسي للجامعات السعودية من خلال إدارة إجراءات العمل وهو ما تفرقت به الدراسة الحالية، حيث لم تقف الباحثتان على أي دراسات عربية تناولت هذا المدخل وممارساته في البيئات الجامعية.

منهجية الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي (Descriptive Survey Approach، ويرى ريكر (Recker, 2013) أن الأساليب الكمية تركز على إجراء الأبحاث بالاستناد على البيانات واستخدامها كدليل علمي يمكن الوثوق به لفهم كيفية عمل الظاهرة، وتقديم تصور حولها من خلال الأدلة التي تدعم النظرية. كما يمكن توظيف النظرية في البحث الكمي من خلال الفرضيات والجمل الشرطية والرسوم التوضيحية، والذي يشرح مسار المتغيرات ويعطي صورة عن أساليب القياس لاختبار صحة النظرية (كريسويل، 2014/2019). والشكل (1) يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وهما: الأداء المؤسسي، وإدارة إجراءات العمل، وارتباطها بالاستراتيجية والجودة من خلال ما ناقشته الأدبيات، وهي على النحو التالي:



شكل (2): العلاقة بين متغيرات الدراسة

يتضح من الشكل (2) أن إدارة إجراءات العمل مرتبطة بشكل إيجابي بتشغيل الاستراتيجية، وأن إدارة الجودة والإجراءات يتفقان على آليات التحسين المستمرة، وكلاهما يدعم الأداء المؤسسي سواء على مستوى الأفراد أو الوحدات المختلفة في الجامعات. وعليه فالدراسة الحالية تتفق مع ما أورده الأدبيات أن مدخل إدارة إجراءات العمل يساهم في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات السعودية.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من القيادات الإدارية والأكاديمية (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الإدارات والوحدات)، والإداريين في ثلاث جامعات وهي: (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز) وقد اختيرت هذه الجامعات قصدياً لملائمة التحول المؤسسي في الجامعات الثلاث المختارة لطبيعة الدراسة.

عينة الدراسة

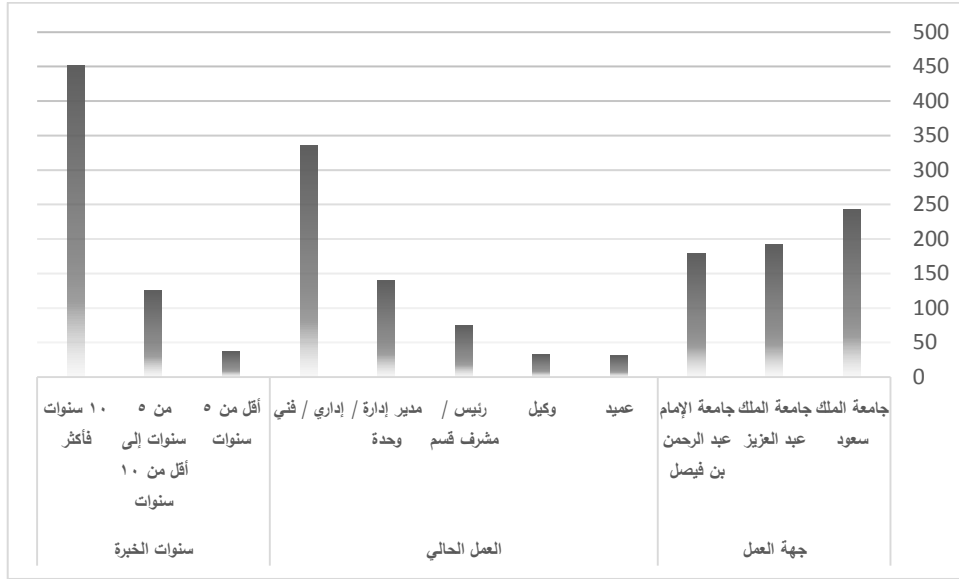
تم تطبيق أداة الاستبانة على جميع أفراد المجتمع من خلال توزيعها إلكترونياً بالتعاون مع الجامعات محل الدراسة، وبلغ عدد الاستجابات الواردة 614 استجابة، وهي تتلاءم مع النسب التي حددتها معادلة كرجيس ومورجان للعينة الممثلة للمجتمع (Krejcie and Morgan, 1970) والجدول (1) يوضح نسبة عينة الدراسة من المجتمع وذلك على النحو التالي:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة

النسبة المئوية	عينة الدراسة	العدد الإجمالي	الوظيفة
45,4%	279	882	القيادات الإدارية والأكاديمية
54,6%	335	15191	الإداريين
100%	614		المجموع



خصائص أفراد الدراسة



شكل (2): خصائص عينة الدراسة

يظهر الشكل (2) خصائص عينة الدراسة، حيث تكونت من 614 فرداً، 39,6% منهم من جامعة الملك سعود، و31,3% من جامعة الملك عبد العزيز، و29,2% من جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، كما مثلت نسبة القيادات الأكاديمية والإدارية 45.4%، والإداريين 54.6%. وكانت أعلى نسبة استجابة من الموظفين الذين تتمثل سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر بنسبة 73.6%.

أداة الدراسة

تم بناء استبانة لجمع البيانات بالاعتماد على إطار تصنيف إجراءات التعليم Education Process Classification Framework الصادر عن منظمة [APQC] American Productivity & Quality Center، واستمارات التدقيق على نضج الإجراءات الصادرة من منظمة BPTrends، ونموذج نضج القدرات المتكامل – الخدمات CMMI-SVC V1.3؛ الصادر عن معهد هندسة البرمجيات SEI بجامعة كارنيجي ميلون بالولايات المتحدة الأمريكية. وبعد تحكيمها؛ تكونت الاستبانة من ثلاثة مستويات على النحو التالي:

- **المستوى المؤسسي:** الذي يتعامل مع تطوير القدرات والمُمكّنات المؤسسية للإجراءات، ويتضمن الاستراتيجية الشاملة، والحوكمة، وبناء هيكلية المنظمة، وتحديد الأولويات.
- **مستوى الإجراءات:** الذي يرتبط مباشرة بمشاريع توثيق الإجراءات وتحسينها، سواء كانت مشاريع عمل جديدة، أو إعادة تصميم الإجراءات القائمة وتحسينها.
- **ومستوى التنفيذ:** الذي يقيس تكامل رأس المال البشري، والممكنات التقنية، والبنية التحتية اللازمة لضمان سير إجراءات العمل بالطريقة المثلى.

وقد صُنفت الاستجابات وفق سلم ليكرت Likert الرباعي، وتم إعطاء وزن للبدائل الدالة على درجة التطبيق: (مطبق بدرجة عالية=4، مطبق بدرجة متوسطة=3، مطبق بدرجة ضعيفة=2، غير مطبق=1)، وإثر ذلك تم تصنيف هذه البدائل إلى أربعة مستويات متساوية المدى، وفق التصنيف التالي:



جدول (2): التدرج المستخدم للدلالة على متوسطات استجابات العينة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
مطبق بدرجة عالية	من 4 إلى 3.25
مطبق بدرجة متوسطة	من 2,5 إلى أقل من 3.25
مطبق بدرجة منخفضة	من 1,75 إلى أقل من 2,5
غير مطبق	أقل من 1,75

صدق وثبات الاستبانة

للتحقق من صدق المحكمين للاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على (25) محكماً من ذوي الخبرة والتخصص، في الإدارة التربوية، والجودة، وإدارة الأداء المؤسسي، وهندسة نظم العمل، وإدارة الإجراءات، وتمت دراسة آراءهم ومقترحاتهم، وفي ضوءها تم اعتماد تعديل عبارات ومحاور في الاستبانة في صورتها النهائية.

وللتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً. ومن ثم تم استخدام معامل الارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل محور والأداة بشكل عام، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3): معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	المحور	درجة تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية
**0,896	7	**0,774	4	**0,788	1	المستوى المؤسسي	
**0,893	8	**0,853	5	**0,763	2		
**0,886	9	**0,916	6	**0,799	3		
**0,888	9	**0,861	5	**0,849	1	مستوى الإجراءات	
**0,889	10	**0,798	6	**0,799	2		
**0,865	11	**0,898	7	**0,876	3		
**0,881	12	**0,868	8	**0,850	4		
**0,873	7	**0,864	4	**0,828	1	مستوى التنفيذ	
**0,897	8	**0,770	5	**0,871	2		
**0,876	9	**0,876	6	**0,757	3		

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه القيم مقبولة لأغراض البحث العلمي ومناسبة للتطبيق في الدراسة الحالية.

جدول (4): معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الأداة

معامل الارتباط	المحور	درجة تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية
**0,949	المستوى المؤسسي	
**0,960	مستوى الإجراءات	
**0,945	مستوى التنفيذ	

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول (4) معاملات ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للأداة، وجميعها كانت موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله. ولحساب ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتعرف على ثبات الأداة بكاملها، وكل محور على حدة، والجدول (5) يبين قيم معاملات الثبات وهي على النحو التالي:



جدول (5): معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	درجة تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية
0,948	9	المستوى المؤسسي	
0,968	12	مستوى الإجراءات	
0,949	9	مستوى التنفيذ	
0,982		الثبات العام	

يبين الجدول (14) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، والتي تتراوح بين 0,948 و0,982 وهي تشير إلى درجة عالية من الثبات يمكن الوثوق بها من أجل استخدام أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلتها.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

عرض نتيجة السؤال الأول: ما أبرز التجارب العالمية لتطبيق مدخل إدارة إجراءات العمل BPM؟

من المهم عند البحث عن منهجيات تحسين الأداء المؤسسي النظر في تجارب المؤسسات الأخرى والتعلم منها على الصعيد الوطني والدولي وفهم الآثار المترتبة على اعتماد منهجية تحسين معينة، لاسيما إذا كانت مدفوعة في المقام الأول من منظور مالي لتقليل الهدر وزيادة الوفورات (Ciancio, 2018). وبيين شنتلر (2017) أنه في الغالب عند استعراض التجارب العالمية في تنفيذ إدارة إجراءات العمل نجد منظورين: المنظور الأمريكي الذي ينفذ مشاريع إدارة إجراءات العمل على أنها مجرد التحول إلى نظم تكنولوجية (الأتمتة)، والمنظور الأوربي الذي يرى أن إدارة إجراءات العمل تكمن في فهم الجانب التنظيمي من منازير مختلفة: من منظور أصحاب المصلحة، والعملاء، والموردين، والموظفين، وعندما يتم خلق التصور الشامل والفهم الكامل لإجراء تبدأ الخطوة التالية المتعلقة بالأتمتة، وبدون العمل على تحسين الإجراءات فالأتمتة ما هي إلا القيام بالأعمال "الخاطئة" لكن بطريقة أسرع.

تم حصر ومراجعة وتحليل الأدبيات التي استعرضت الخبرات العالمية لتطبيق مدخل إدارة إجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي، والتي اختيرت بناء على توفر المعلومات المنشورة عن واقع الممارسات، وكونها تجارب مطبقة في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى كون التجربة تنطوي على إحداث تغيير تنظيمي وتطوير مؤسسي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التجربة الأمريكية

تتعرض الكليات والجامعات الأمريكية لضغوط كبيرة للتصرف كالشركات وتحقيق التميز في جميع الأنشطة الإدارية، وتشير الأدلة إلى أنها تنفق عشرات الملايين من الدولارات من أجل الاستثمار في تحسين إجراءاتها وعملياتها لتظل قادرة على المنافسة. ونظراً لأن تحسين الإجراءات له تأثير على الأداء الاستراتيجي من خلال الحفاظ على الموارد، وتقليل المخاطر المحتملة؛ لذلك اتبعت العديد من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية منهجيات تحسين متنوعة كالمقارنة المرجعية، وإدارة الجودة الشاملة، والهندسة، ولم يكن تحسين إجراءات العمل جديداً على التعليم العالي الأمريكي، فقد بدأت مبادرات إعادة الهيكلة لمعظم المؤسسات في أوائل التسعينيات (Kvavik et al., 2005).

التجربة الأمريكية في تحسين إجراءات التعليم العالي انطلقت بشكل أساسي من تنفيذ مشاريع تخطيط موارد المؤسسات Enterprise Resource Planning (ERP)، من خلال تصميم قواعد بيانات مركزية تضم جميع المعلومات التنظيمية في نسق موحد لجميع الموارد، والمعلومات، والأنشطة في الجامعات (كعمليات المحاسبة، والموارد البشرية، ومهام إدارة الإمدادات والمشاريع، وإدارة شؤون الطلاب)، كل ذلك في قاعدة بيانات موحدة، تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات، واستخدامها من أجل تحسين الأداء (Marterer, 2008). والملاحظ أن بعض الجامعات الأمريكية بدأت من الصفر في تأسيس إجراءاتها لتتوافق مع نظم تخطيط الموارد المؤسسية كجامعة ولاية كاليفورنيا، بينما عملت جامعات أخرى على إعادة تصميم الإجراءات قبل تنفيذ برامج تخطيط موارد



المؤسسات أو بالتوازي مع تنفيذها كما فعلت ذلك جامعة سنترال فلوريدا (UCF)، وكلية سانت بنديكت - جامعة سانت جون (Kvavik et al., 2005).

ووفقاً لمجموعة جارتنر (Gartner, 2005) فقد كان لتحسين إجراءات العمل وتبسيطها وأتمنتها أهمية كبيرة للجامعات الأمريكية التي تتجه بشكل متزايد إلى استثمار التكنولوجيا وذكاء الأعمال والابتكار لاكتساب ميزة تنافسية. كما تم إجراء مسح كمي ونوعي لما يقارب 335 جامعة وكلية أمريكية لفهم كيفية قيام هذه المؤسسات بالابتكار في تحسين إجراءاتها، وتم اختيار إجراءات أساسية تتمثل في: الإدارة المالية، والموارد البشرية، وخدمات الطلاب، وإدارة المنح. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات الجامعية ركزت على خدمات الطلاب نظراً لأهميتها الاستراتيجية في استقطاب الطلاب ورعايتهم، بينما كانت إجراءات الدعم الإداري للبحث والتدريس من أقل الإجراءات دعماً في جهود إعادة تصميم الإجراءات وتحسينها بسبب تعقيدها وارتباطها بمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المؤثرين (Kvavik et al., 2005).

كما عملت عدد من الجامعات الأمريكية على مبادرات تحسين إجراءات التمويل، وغالباً ما تكون هذه المنطقة تحت السيطرة المباشرة لمسؤولي الأعمال في الجامعات، وتقدم جامعة ولاية أيوا للعلوم والتقنية (ISU) مثالاً جيداً من خلال تخصيصها لوحدة مستقلة لتقييم إجراءات العمل المالية وتحسينها، والتركيز على الإجراءات التي تتخطى حدود الإدارات وتعمل بشكل أفقي (Kvavik et al., 2005).

أما جامعة كاليفورنيا فركزت في تحسين إجراءات العمل فيما يخص أنظمة الطلاب، والقبول، حيث تم حل العديد من المشكلات، وتم توفير معلومات أفضل عن الطلاب، والملاحظ أنه مع ازدياد أعداد الطلاب المسجلين، وتنامي أنشطة البحث العلمي بشكل متزايد، إلا أن عدد المسؤولين لم يزداد؛ وذلك بسبب اعتماد الجامعة على استراتيجية أتمتة وتبسيط الإجراءات التي سمحت باستمرار النمو في أعداد الطلاب دون الحاجة إلى زيادة عدد الموظفين (Kvavik et al., 2005).

كذلك في جامعة سنترال فلوريدا (UCF) وهي من أعلى 20 جامعة أمريكية في مؤشر الابتكار، ومن أفضل 30 برنامج أمريكي للأمن السيبراني، ويلتحق بها 68442 طالب 49.1% منهم طلاب دوليين، ساعدت إدارة الإجراءات الجامعة في بناء إجراءات مؤتمتة تضمن موثوقية تدفق أنشطة ومعلومات الطلاب منذ قبولهم إلى تخرجهم، حيث كانت أحد التحديات الرئيسية التي واجهتها الجامعة هو التعامل مع عدد ضخم من بيانات الطلاب الخاصة والتي يجب أن تكون محمية بموجب اللوائح الفيدرالية والحكومية (BP Logix, 2019).

كما ركزت جامعة مينيسوتا انتباهها إلى تعزيز كفاءة وفعالية أدائها من خلال توحيد الإجراءات والأنظمة المستخدمة في جميع فروعها، وعملت على تقليل الازدواجية والتعقيد غير الضروريين في الأنظمة، وحذف الإجراءات الزائدة عن الحاجة، وتحسين الهيكل التنظيمي. ونظراً لأن الجامعة عملت على تغيير الإجراءات، فقد تم إعادة تعريف ثقافة الجامعة وخصائصها وسلوكها وتوقعاتها، وعملت على مواءمة التدريب وخطط العمل وتقييمات الأداء والمكافآت والتعويضات مع توقعاتها الثقافية، كما تم تأسيس منظومة لقياس الأداء باستمرار لجميع وحداتها (Kvavik et al., 2005).

وبالنسبة لكلية ديفيس للتكنولوجيا التطبيقية (DATC) في ولاية يوتا، فالابتكار المستمر يعتبر أساساً لاستراتيجيتها، لذلك تبنت الجامعة منهجية إدارة إجراءات العمل BPM، حيث يدعم مكتب الإجراءات الموظفين من خلال تطوير تطبيقات سريعة وسهلة الاستخدام؛ لتمكين أقسام الموارد البشرية والشؤون المالية وأقسام الموظفين الأخرى من إنشاء إجراءات رشيقة خاصة باحتياجات إدارتهم. وأظهرت أقسام المالية والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات تقدماً هائلاً في فترة قصيرة، وتقلص زمن تنفيذ الإجراءات من أيام وأسابيع إلى ساعات محدودة (BP Logix, 2019).

ثانياً: التجربة الأسترالية

يعد موضوع التميز في تقديم الخدمات من المواضيع التي تركز عليها الجامعات الأسترالية وذلك إما بوضعها كهدف استراتيجي أو كقيمة أساسية من القيم التي تقوم عليها، ويبين ماسي (Massy, 2016) أنه بسبب الأنظمة



والعمليات والممارسات الإدارية القديمة التي قد تكون معقدة أو غير فعالة أو غير مرضية في ظل انخفاض التمويل العام، وزيادة التكلفة على الطالب، فقد تم التركيز على تحسين وتطوير إجراءات العمل في الجامعات القديمة (على سبيل المثال: جامعة ملبورن، جامعة أدليد، جامعة نيو ساوث ويلز، جامعة استراليا الوطنية)، وكذلك الجامعات التي تم تشكيلها بعد اندماج العديد من المؤسسات السابقة أو الجامعات المتعددة: (على سبيل المثال: الجامعة الكاثوليكية الأسترالية، وجامعة فيكتوريا)، وأدى ذلك إلى إدخال تحسينات جوهرية مختلفة للجامعات الأسترالية من أجل جذب الطلاب -الذين يدفعون الرسوم- والاحتفاظ بهم، وتحقيق توقعاتهم، ويعتبر هذا التحول في السلطة والديناميكية الإدارية بين الطالب والجامعة هو نموذج جديد يعتبر تحولاً في كيفية عمل الجامعات الأسترالية لتكون مستدامة.

تتجه المؤسسات الجامعية الأسترالية بشكل متزايد إلى استخدام الأدوات والتقنيات التي تمكنها من تحسين فعاليتها التشغيلية، وتمكينها من تقييم العمليات وتحسينها ومراقبتها لمكافحة معوقات التميز في الخدمة، وتعتبر منهجية تحسين إجراءات العمل BPI هي إحدى هذه الأساليب التي تم استخدامها، إضافة إلى تطبيق منهجيات الجودة المختلفة: Lean و Six Sigma و Kaizen و Agile والتي تتشارك في نفس الأهداف من حيث الحد من التكاليف، وتطوير كفاءة الأنشطة والإجراءات، واستمرار تحسين المنظمات (Radnor, 2010).

تكشف النتائج التي توصلت إليها دراسة سيانسو (Ciancio, 2018) من تحليل كمي وكيفي لما يقارب 37 جامعات أسترالية إلى أن التميز والكفاءة والاستدامة هي أهداف استراتيجية تشترك فيها معظم الجامعات، ويتم تعزيزها في قيم ومبادئ الجامعة، كما أن موضوع تقديم الخدمة أو التحول التشغيلي له أولوية عالية لدى مؤسسات التعليم العالي الأسترالية، كما أن خصائص الجامعة مثل عراقة الجامعة أو حداثة، ومدى التعقيد في عملياتها قد تؤثر على ترجمة هدف التميز في الأنشطة التشغيلية، وتكشف الدراسة عن أحد ممارسات تحسين إجراءات العمل وهي منهجية اللين Lean، حيث كانت موضع اهتمام لعدد من الجامعات الأسترالية، ووفقاً لموقع Lean Higher Education Hub فإنه منذ عام 2016 تم اشتراك 43٪ من الجامعات الأسترالية كأعضاء فيها.

ويؤدي تبني ممارسات منهجية اللين Lean لتحسين إجراءات العمل في الجامعات، وجعل العمليات والخدمات موجهة لتقديم القيمة التي يتوقعها العميل، وذلك من خلال استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية، وتزويد موظفي الجامعة بعمل هادف ينتهج أبسط الخطوات لزيادة سرعته وكفاءته، وتفكيك الإجراءات القائمة عن طريق تحليل العوامل الجذرية، وبناء الإجراءات وتحسينها، ثم مراقبتها لضمان استمرارها (Robinson & Yorkstone, 2011).

تجربة جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا Queensland University of Technology

تأسست جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا QUT في عام 1989 وتقع في بريزبن - أستراليا، وتعد واحدة من المؤسسات البحثية والتدريسية الرائدة، وهي من بين أفضل 20 جامعة شابة في العالم في تصنيف جامعة تايمز للتعليم العالي (THE)، ومن أفضل 50 جامعة في تصنيف QS للجامعات لم يمض على إنشائها أكثر من 50 عام، وتضم أكثر من 50,000 طالب لعام 2021، ويعمل بها ما يزيد عن 6917 موظف، وبلغ صافي إيراداتها 1.16 مليار دولار لعام 2021، إضافة إلى 109 مليون دولار كإجمالي دخل البحث العلمي HERDC لعام 2020 (QUT-a, 2022).

ويعدّ صناعة ودعم تجربة الطلاب عبر مجموعة متنوعة من القنوات مشكلة معقدة للغاية بالنسبة للجامعات، لا سيما في جامعة كوينزلاند؛ حيث المشهد التكنولوجي معقد ومتعدد الأنظمة لإدارة الطلاب والموارد البشرية والإدارة المالية والتعليمية (Bonitasoft, 2023-a). وتشير دراسة فيثاراناج وزملاؤه (Vitharanage et al., 2021) إلى أن جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا أدركت الحاجة إلى معالجة أوجه القصور التشغيلية كزيادة تكاليف الموارد، وتأخير الإنجاز، وعدم الكفاءة، والازدواجية، والجهود المتداخلة عبر الكليات والأقسام، وذلك كجزء من التحول التنظيمي الذي تسعى إليه. نتيجة لذلك بدأت في 2016 مشروع eForms لتحسين إجراءات العمل، حيث تم تنفيذ هذا المشروع مع توقع تحقيق وفورات كبيرة وعائد استثمار سريع. ومع تقدم المشروع؛ تطورت الأهداف من أتمتة النماذج إلى محاولة إضافة قيمة إلى الخدمات، وتقليل المخاطر، وتحسين الجودة الشاملة وخلق تجربة المستخدم. ومن ثم أدركت الجامعة أنه لا يمكن حل التحديات بالتحول التقني وحدها؛ وأن هناك حاجة إلى هيكل



حوكمة جديد لتحديد ورسم خريطة للتحويل على مستوى الجامعة لإجراءات العمل الرئيسية. وفي ديسمبر 2018، تم إنشاء مكتب تحسين الإجراءات (BPIO) Business Process Improvement Office كمرکز امتياز مؤسسي لدعم التحسين المستمر للإجراءات والأتمتة.

تم تصميم دورة حياة إجراءات العمل لتتماشى مع إستراتيجية الجامعة من خلال التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية لـ "التعليم والخريجين" و"البحث والابتكار" و"الثقافة التنظيمية والاستدامة"، والذي خلق للجامعة مجموعة من الفوائد، كتحسين تجربة المستخدمين، ووضوح الرؤية والتحكم، وتقليل الجهد، والتكلفة، والمخاطر، وذلك وفق عدد من المراحل التي تم تحديدها على النحو التالي (Vitharanage et al., 2021):

- **المرحلة الأولى (التحديد):** تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الفوائد التي كان يُتوقع أن يحققها مشروع تحسين الإجراءات، كما تم وضع ميثاق للإجراءات ليسهل الاتصال المطلوب لمواءمة المصالح، وضمان وجود تصور واضح للمشروع لجميع أصحاب المصلحة والمستفيدين حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تحقيق هذه الفوائد المرجوة، وتقدير المنافع المالية وغير المالية لعمليات التحسين. ومن ثم يقوم منسقي الإجراءات ومسؤولي إدارة التغيير بمراجعة حالة العمل، وتحديد ملاك الإجراءات، وترتيب أولويات الإجراءات وفقاً للتأثير والجهد، وإجراء تقييم الجاهزية للتأكد من أن الوحدات قادرة على الالتزام بالمشروع.

- **المرحلة الثانية (القياس):** يقوم محلي الأعمال بجمع خط الأساس والمقاييس المستهدفة، ويتم حساب الفجوات بين المقاييس الحالية والمستقبلية. ويتم اشتقاق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) باستخدام تحليل للأدوار المختلفة للأقسام، والكليات، والجامعة ككل، ويمكن لمؤشر الأداء للفرد أن يؤثر على مؤشر الأداء الرئيسي للقسم الذي يعمل فيه.

- **المرحلة الثالثة (التنفيذ):** في مرحلة إعادة التصميم يتم إنشاء نماذج عملية للحالة المستقبلية المأمولة (To be) من خلال إنشاء هيكل حوكمة واضح بأدوار محددة للمساءلة لتحقيق الفوائد المخططة واستثمار الموارد المناسبة، وكذلك ضمان التواصل والمشاركة وقبول التغيير من قبل أصحاب المصلحة والمستفيدين الرئيسيين، ومراقبة العقبات والمخاطر التشغيلية، ووضع الأطر الزمنية للتسليم، وطرق القياس، وآليات الرصد والإبلاغ، وتعيين الأدوار والمسؤوليات.

- **المرحلة الرابعة (الاستدامة):** بمجرد تنفيذ عملية إعادة التصميم، يقوم محلي الأعمال بمراقبة التقدم المحرز، وجمع البيانات بانتظام لمراجعتها ومقارنتها مع المستهدفات، ومناقشتها مع مالك الإجراءات في اجتماع المراقبة. وتم تطوير لوحة تحكم ومراقبة إلكترونية باستخدام جداول البيانات للإبلاغ عن التقدم المحرز مقابل المستهدفات بطريقة تناسب احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، وذلك باستخدام نظام "إشارة المرور: الأحمر والأصفر والأخضر"، فعلى سبيل المثال إذا تم التعرف أثناء المراجعة على أن أحد المستهدفات غير قابلة للتحقيق، فيتم تمييزها باللون الأحمر بحيث يمكن تحديد عوامل تخفيف المخاطر التي يمكنها إعادة الإجراء إلى المسار الصحيح. تساعد هذه اللوحة في مراقبة الأداء واكتشاف أسباب عدم تحقيق الفوائد المتوقعة بالكامل، والتأكد من أن تخطيط وإدارة الإجراءات يجري بشكل شامل لتحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية.

كما يُلاحظ أن جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا تبنت المرونة في التفاوض على التحسينات التي تخطط لها مع أصحاب المصلحة وملاك الإجراءات، وتظهر -في بعض الأحيان- مقاومة لتبني التغييرات لذلك عملت على نشر نتائج التقدم في التحسينات وتأثيراتها لتشجيع وتعزيز اعتمادها، وبناء ثقافة داعمة، كما كانت إدارتي التغيير والاتصال تلعب دوراً جوهرياً في إضفاء الطابع المؤسسي على مبادرات تحسين الإجراءات (Vitharanage et al., 2021).

نتيجة لذلك تم توفير تجربة طلابية عالمية المستوى مدعومة برقمنة الإجراءات الداخلية، كما تم تقليل الوقت الذي يستغرقه فريق العمل لمعالجة الطلبات بشكل كبير، وتجلت نتائج ملموسة في الجامعة أهمها (Bonitasoft, 2023- a):

- ارتفاع معدل الإجراءات المؤتمتة إلى أكثر من 40 إجراء في 12 شهراً.
- توفير 12000 ساعة عمل في السنة.
- زيادة الكفاءة والفعالية في تنفيذ المهام بنسبة 67٪.
- صناعة تجربة مميزة للطلاب.



ثالثاً: تجارب جامعات من دول مختلفة: (فرنسا، ألمانيا، كرواتيا)

جامعة باريس دوفين – فرنسا Paris-Dauphine

منذ عام 1968 كانت جامعة باريس دوفين لاعباً فريداً في التعليم العالي الفرنسي (Bonitasoft, 2023-a)، وهي أول جامعة فرنسية تحصل على اعتماد المؤسسة الأوروبية لتطوير الإدارة European Foundation for Management Development [EFMD] لأفضل الجامعات الموجهة نحو المهن الإدارية (dauphine, 2023).

ويعد التدريب الميداني أمراً بالغ الأهمية لأنه يؤثر على رحلة الطالب المهنية، وفي حالة جامعة باريس دوفين كان يخضع لإجراءات معقدة، فكل نشاط يتطلب فحصاً مزدوجاً وتغييرات متكررة من خلال عملية تحقق معقدة اعتماداً على الشركة والوظيفة، حيث كانت تتعامل مع 2200 جهة تدريب تعاوني يتعين عليهم تقديم أكثر من 5000 مستند كل عام، وتمر هذه المستندات من خلال الكثير من الأشخاص للتوقيع عليها، ثم إعادتها يدوياً (Bonitasoft, 2023-b).

ومن خلال إدارة إجراءات العمل تمكنت الجامعة من توفير حل مرن وسهل الاستخدام للموظفين والطلاب، وتوفير تجربة أفضل لهم، مع تقليل الأخطاء وزيادة الدقة في البيانات، وزيادة الكفاءة مع تقليل الجهد العملي، وتحقيق الأهداف التالية (Bonitasoft, 2023-b):

- توفير الوقت في أداء المهام الإدارية الروتينية.
- تقليل عدد الأخطاء والمطالبات بسبب التسجيل الخاطئ.
- الاستفادة من الرقمنة لخدمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل أفضل.
- تبسيط مسارات الطلاب من خلال صناعة تجربة جامعية فريدة.

جامعة جايد للعلوم التطبيقية – ألمانيا Jade University

تأسست جامعة جايد للعلوم التطبيقية الحكومية في عام 2009 بألمانيا بعد اندماج عدد من الجامعات القديمة، في ثلاثة مواقع جغرافية مختلفة. وتزيد ميزانيتها عن 60 مليون يورو، وتضم 800 موظف، حيث تقدم 37 درجة بكالوريوس و 11 درجة ماجستير، ولديها حوالي 10 آلاف طالب (Jade University, 2022).

وبسبب التحديات التي واجهت الجامعة كتعقيد هياكلها التنظيمية، وعدم تحديد وتوثيق الإجراءات، إضافة إلى قضايا متعلقة بالمنافسة، وحماية المعرفة، وتوحيد الإجراءات ورقمنتها، وتباين المسافة بين مقرات الجامعة المختلفة، احتاجت جامعة جايد إلى نظام لإدارة الإجراءات يعتمد على أفضل الممارسات والنماذج المرجعية (Bührig et al., 2018).

تعتمد العديد من الجامعات الألمانية على الأنظمة الإلكترونية في إدارة إجراءاتها، وأشهر الأنظمة المستخدمة هو نظام HISinOne للإدارة الجامعية ويستخدم هذا النظام -إضافة إلى جامعة جايد- حوالي 50 جامعة ألمانية، حيث يوفر النظام إعدادات موجهة مسبقاً للإجراءات بناء على نماذج مرجعية محددة، والتي تصف أفضل الممارسات ومن ثم تكيفها مع سياقات الجامعة، مما يمنحها مزايا متعلقة بالكفاءة والفعالية والجودة، وترشيد التكاليف والوقت والمخاطر (HISinOne, 2016). وتشير الدراسات إلى أن حوالي 50٪ من المؤسسات الألمانية ترى أن تنفيذ نظام لإدارة الإجراءات ليس مجرد مشروع لتكنولوجيا المعلومات، ولكنه مشروع لتحسين البنية التنظيمية للجامعة بأكملها (Bührig et al., 2018).

كلية الطب بجامعة سبليت – كرواتيا The School of Medicine in Split

تأسست الكلية عام 1997 كهيئة مستقلة، تقع في مدينة سبليت ثاني أكبر مدينة في كرواتيا، وهي واحدة من أربع كليات طبية مملوكة للدولة، ويعتبر البحث العلمي مكوناً مهماً للكلية وغالباً ما يتم تمكينه من خلال التعاون الدولي، وتعد الكلية واحدة من أفضل الكليات المصنفة في كرواتيا (The School of Medicine in Split, 2022).



قدمت دراسة سابونار وزملائه (Sapunar et al., 2016) مناقشة عميقة لآليات تطبيق إدارة إجراءات العمل في كلية الطب بجامعة سبليت، حيث يعتبر التعليم الطبي واحدة من أكثر البيئات الأكاديمية تعقيداً، إذ يتم من خلال ثلاثي متداخل (التعليم، البحث، الرعاية السريرية)، إضافة لما يواجهه التعليم الطبي عموماً من مشكلات ومخاطر وتحولات ديموغرافية ووبائية تنعكس على تكلفته التي تتزايد وتشكل عبئاً على الجامعات. ولمواجهة هذه المشاكل بدأت الكلية في تنفيذ نظام إدارة الجودة، وكذلك الالتزام بالمعايير التي حددتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي [ISO]. ولمحاولة معالجة مشكلات إدارة الجودة في الكلية تم استخدام أداة تحليل إجراءات العمل Business Process Analysis (BPA)، وذلك من أجل توثيق وتحليل وتبسيط جميع إجراءات العمل داخل كلية الطب كخطوة أولى في التطوير القائم على تكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة الجودة الشامل.

وبهدف توثيق وتحليل جميع إجراءات العمل داخل الكلية تم إنشاء مجموعة عمل متعددة التخصصات: (المهنيين الصحيين، والباحثين، ومهندسي البرمجيات من قسم تكنولوجيا المعلومات، والموظفين الإداريين)، وتم تدريبهم من قبل متخصصين من شركة ألمانية متخصصة Scheer GmbH، ومن ثم تم تنفيذ العمل التعاوني على ست مراحل: اجتماعات إعلامية أولية، تدريب مكثف، اختيار الإجراءات، تحديد طريقة العمل، وصف الإجراءات من قبل الخبراء، ونمذجة الإجراءات.

- تم إعداد وصف الإجراءات الحالية من خلال المقابلات التي أجراها فريق العمل مع الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ المهام المحددة (ملاك الإجراءات)، تم تقدير ساعات العمل أيضاً بناءً على هذه المقابلات وعلى الوقت المتوقع الذي سيتم توفيره؛ عن طريق تقليل عدد الخطوات والوثائق غير الضرورية أو الأشخاص المعنيين.
- تم توثيق العمليات المعقدة وتحليلها وتبسيطها بالشكل الذي يحسن الإنتاجية ويزيد الجودة والكفاءة، وتم بناء هيكلية الإجراءات باستخدام تقنيات النمذجة، ومن ثم أتمتة النماذج باستخدام منتجين تقنيين هما: ARIS Business Architect و ARIS Business Server لنمذجة إجراءات العمل، وتحليلها، وتنظيمها، وعرضها.
- تم تحديد الهيكل العام للكلية من خلال: الهيكل التنظيمي، هيكلية الإجراءات، التطبيقات، الوثائق، المنتجات، والخدمات.
- تم تقسيم جميع إجراءات العمل داخل الكلية بشكل فرعي وعرضها من خلال مخططات سلاسل القيمة، في ثلاث فئات على النحو التالي:
- "إجراءات الإدارة المؤسسية" المتضمنة التخطيط الاستراتيجي، التخطيط المالي، إجراءات مجلس الكلية، إجراءات مجلس العميد، إجراءات مجلس تعيين أعضاء هيئة التدريس.
- "الإجراءات الجوهرية" التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف الكلية وهي التدريس، والبحث العلمي، والعمل المهني الطبي.
- "الفئة الثانية" الإجراءات الداعمة" الضرورية للتنفيذ الناجح لمهام الكلية الأساسية، وتتمثل في: الشؤون العامة والقانونية، إدارة الموارد، تحليل الإنتاج العلمي، تكنولوجيا المعلومات، تقارير التدريس المقدم، إدارة الجودة، إدارة المكتبات.
- من خلال عمليات التحليل تم تحديد الإجراءات التي يمكن تقصيرها إلى حد كبير من خلال تقليل عدد الخطوات والوثائق غير الضرورية أو الأشخاص المعنيين، كما تم إجراء التحليل عن طريق النمذجة والمقارنة بين الوضع الحالي "as is" والوضع المأمول "as if".
- سمح التحليل الدقيق بتحديد آليات خفض التكاليف أو ساعات العمل، حيث أدى إلى انخفاض بنسبة 53% في ساعات العمل لتلك الإجراءات المحددة، واعتمدت التحسينات على الأولويات التي وضعتها إدارات الكلية المختلفة.
- ساعد تطبيق هذا المدخل في الكلية على بدء نظام شامل لإدارة الجودة بها.

والجدول (6) يوضح الهدف من مشاريع إدارة الإجراءات لكل دوله ونتائجها، وذلك على النحو التالي:



جدول (6): التجارب العالمية في إدارة إجراءات العمل بمؤسسات التعليم العالي

التجربة	الهدف من مشاريع إدارة الإجراءات	النتائج
أمريكا	<ul style="list-style-type: none"> التحول الرقمي تحقيق التميز التشغيلي تقليل التكاليف تبسيط الإجراءات تقليل الازدواجية والتعقيد 	<ul style="list-style-type: none"> إعادة تعريف الثقافة المؤسسية، وموائمة خطط العمل والتدريب والمكافآت والتعويضات وتقييمات الأداء مع الإجراءات المحسنة. زيادة الطاقة الاستيعابية للطلاب، مع عدم زيادة التكاليف التشغيلية. تقليص الوقت والجهد في الأعمال الإدارية، وإنشاء إجراءات رشيقة مرنة توائم احتياجات الجامعات. الاستثمار في الابتكار المستمر من خلال تطوير برمجيات سريعة وسهلة الاستخدام في إدارة شؤون الجامعات.
استراليا	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق الفعالية التشغيلية الكفاءة والاستدامة تقليل التكاليف معالجة التأخير، وعدم الكفاءة، والازدواجية، والتداخل في الصلاحيات التحول الرقمي 	<ul style="list-style-type: none"> التحول لأنظمة تشغيلية ديناميكية تعتمد على الكفاءة والاستدامة، وتلتزم بتقديم القيمة المتوقعة من الخدمات الجامعية التي تقدمها لعملائها. تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال منهجيات التحسين المختلفة، لتطوير كفاءة الأنشطة والإجراءات. موائمة الإجراءات مع الاستراتيجيات خلق للجامعات فوائد متعلقة بتحسين تجربة الطلاب، ووضوح الرؤية والتحكم، وتقليل الجهد والتكلفة. المرونة والتفاوض مع أصحاب المصلحة وملاك الإجراءات عند إحداث التحسينات المأمولة، مما جنب الجامعات الاسترالية مشكلات مقاومة التغيير وأضفى الطابع المؤسسي على هذه المبادرات.
ألمانيا	<ul style="list-style-type: none"> ترشيد التكاليف والوقت. حل التحديات المتعلقة بتعقيد الهياكل التنظيمية، وعدم توثيق وتحديد الإجراءات. التحول الرقمي. 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة الكفاءة والفعالية للبنية التنظيمية للجامعات إضافة لمكاسب التحول التقني.
فرنسا	<ul style="list-style-type: none"> تحسين رحلة الطالب المهنية. توفير حلول تقنية سهلة ومرنة، وتقليل التعقيد. زيادة الكفاءة. 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين تجربة الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس. توائم أهداف التحسين مع استراتيجية الجامعة في التميز المهني والذي يكسبها قيمتها التنافسية.
كرواتيا	<ul style="list-style-type: none"> تحسين جودة التعليم الطبي (التعليم، البحث، الرعاية السريرية) إدارة المخاطر، وزيادة الكفاءة. 	<ul style="list-style-type: none"> التحول إلى نظام يلتزم بالجودة الشاملة في الكلية. خفض التكاليف وساعات العمل، من خلال تقليل عدد الخطوات والوثائق غير الضرورية أو الأشخاص المعنيين. توثيق وتحليل وتبسيط جميع الإجراءات داخل الكلية، كخطوة أولى للتحول الرقمي.



ولُخِّصت أهم الممارسات المنشورة التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية، وتم الوقوف على مدى تكرار ممارستها بين الجامعات في الدول التي تم استعراضها وذلك في جدول (7) على النحو التالي:

جدول (7): تكرار الممارسات المتعلقة بإدارة إجراءات العمل

المستوى	الممارسات	أمريكا	استراليا	فرنسا	ألمانيا	كرواتيا
المستوى المؤسسي	موائمة استراتيجية الجامعة مع الإجراءات.	●	●	●	●	●
	ضمان مشاركة أصحاب المصلحة في مشاريع تحسين الإجراءات.	●	●	●		
	الإفصاح عن وجود هيكلية للإجراءات تحدد سلاسل المنفعة التي تقدمها الجامعة.		●			●
	تخصيص وحدة إدارية تتولى مهمة حوكمة الإجراءات وإدارتها ومراقبة أداءها.	●	●			
	تنفيذ مشاريع توثيق وتحسين الإجراءات من خلال منهجية واضحة تبدأ بتحديد الأهداف، وبناء فرق العمل، والتدريب، وإطلاق المشاريع، وتنتهي بالمراجعة والتقييم.		●			●
	تعريف وتحديد ملاك الإجراءات وتمكينهم من أداء مهام الإشراف على الإجراءات.		●			●
	الاهتمام بالابتكار كقيمة أساسية عند تطوير الإجراءات.	●	●			
	الإعلان عن الإجراءات التي تنتهجها الجامعة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.		●	●		
مستوى الإجراءات	استخدام منهجيات متنوعة لتطوير كفاءة الإجراءات التشغيلية.	●	●			●
	تحليل الإجراءات في الوضع الحالي، لمعرفة مكامن المشكلات والهدر.	●	●	●	●	●
	تحسين الإجراءات المتعلقة بالموارد المالية والتمويل.	●	●			●
	تحسين الإجراءات المتعلقة بشؤون الطلاب.	●	●	●		●
	تحسين الإجراءات المتعلقة بالبحث العلمي والإنتاج المعرفي.	●	●			●
	تحسين الإجراءات المتعلقة بالتدريس وتخريج الطلاب.	●	●			●
	تحسين الإجراءات المتعلقة بالتدريب المهني للطلاب.	●	●			●
	تقليل الازدواجية والتعقيد غير الضروري في الإجراءات.	●	●	●	●	●
	قياس أداء الإجراءات باستمرار للكشف عن الفجوات وتحسينها.	●	●			●
	الاستفادة من المقارنات المرجعية والتجارب الناجحة قبل بدء مشاريع تحسين الإجراءات.	●	●			●
مستوى التنفيذ	استثمار تكنولوجيا المعلومات لدعم أداء الإجراءات.	●	●	●	●	●
	موائمة الإجراءات مع تقييمات الأداء للموظفين والتوصيف الوظيفي لهم.	●	●			●
	تدريب الموظفين للتعامل مع أساليب تحسين الإجراءات.	●	●			●
	نشر ثقافة مؤسسية داعمة للإدارة الأفقية من خلال الإجراءات.	●	●			●



عرض نتيجة السؤال الثاني: ما درجة تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على درجة تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذه المحاور، كما رتبنا تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يلي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	مستوى الإجراءات	3.11	0.947	متوسطة
2	المستوى المؤسسي	3.08	0.929	متوسطة
3	مستوى التنفيذ	2.88	1.013	متوسطة
	الدرجة الكلية لتطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية	3,02	0,963	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن مستويات تطبيق إدارة إجراءات العمل جميعها جاءت بدرجة متوسطة، وكان المتوسط العام للدرجة الكلية لتطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية (3,02)، وهي تدل على موافقة متوسطة حسب فئات المقياس المتدرج الرباعي. وهي نتيجة تدل على عدم الوصول للنضج في إدارة الإجراءات، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى كون معظم المنظمات تقع في الفئتين الثانية والثالثة من مقياس نضج الإجراءات، والذي يتكون من خمسة مراحل كما تشير إلى ذلك دراسة ديكرمان وآخرون (Dijkman et al., 2016) حيث تنتقل خلالها المنظمة من عدم النضج إلى النضج الكامل في الإجراءات، ووفق هذه النتيجة تكون معظم إجراءات العمل في الجامعات موقفة لكنها قد لا تُدار بشكل كامل، ولا تُقاس بناء على مقاييس ومؤشرات تفصيلية، بالتالي لا يتم اكتشاف الفجوات بين القدرات الحالية والقدرات المأمولة التي تُمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

جدول (9): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالمستوى المؤسسي

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب المئوية	درجة التطبيق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	غير مطبق				
2	يتوفر لدى الجامعة هيكلياً للإجراءات تركز على تسلسل الأعمال لتحقيق المنفعة للمستفيد النهائي من خدماتها	ك	281	243	70	20	3.28	0.791	عالية	1
		%	45.8	39.6	11.4	3.3				
5	يتوفر في الجامعة (مكتب/ وحدة / إدارة / قسم) متخصص يتولى مهمة إدارة الإجراءات	ك	242	230	66	76	3.22	0.968	متوسطة	2
		%	39.4	37.5	10.7	12.4				
3	يتوفر مستودع مرجعي للإجراءات بالجامعة (أسماء الإجراءات على الأقل)، بناءً على الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي	ك	188	206	128	92	3.20	0.862	متوسطة	3
		%	30.6	33.6	20.8	15.0				
1	توائم الجامعة خططها الاستراتيجية مع إجراءاتها التشغيلية	ك	234	291	65	24	3.20	0.778	متوسطة	4
		%	38.1	47.4	10.6	3.9				



5	متوسطة	0.998	3.04	76	66	230	242	ك	يتولى مكتب الإجراءات مسؤولية حوكمة الإجراءات بقدر كافٍ من الاستقلالية والموضوعية	6
				12.4	10.7	37.5	39.4	%		
6	متوسطة	0.962	3.04	65	77	241	231	ك	يضبط مكتب الإجراءات عملية توثيق الإجراءات وفق إطار موحد	8
				10.6	12.5	39.3	37.6	%		
7	متوسطة	1.000	3.03	76	71	228	239	ك	يعمل مكتب الإجراءات على توحيد أدلة إجراءات العمل لاتساقها في كل إدارات الجامعة	9
				12.4	11.6	37.1	38.9	%		
8	متوسطة	0.967	2.94	74	84	261	195	ك	ينسق مكتب الإجراءات بين ملاك الإجراءات الأساسية والفرعية في إدارات الجامعة المختلفة	7
				12.1	13.7	42.5	31.8	%		
9	متوسطة	1.037	2.80	92	128	206	188	ك	تُشرك الجامعة الأطراف المعنية في تصميم إجراءاتها: (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والمجتمع، وأولياء الأمور، وسوق العمل، ...)	4
				15.0	20.8	33.6	30.6	%		
				الدرجة الكلية للمستوى المؤسسي						
	متوسطة	0.929	3.08							

يتبين من الجدول (9) أن محور المستوى المؤسسي حصل بشكل عام على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3,08) وانحراف معياري (0,929)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات في هذا المحور بين (3.28) – (2,80) وهي تدل على موافقة متوسطة لجميع العبارات ماعدا العبارة رقم (2) التي حصلت على موافقة (عالية)، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.778 – 1,037) وهو مستوى مقبول للدلالة على مدى تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المستوى المؤسسي. وتبرر الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية تمتلك المُمكّنات المؤسسية اللازمة لإدارة الإجراءات، فلديها أولويات استراتيجية محددة، وهيكلية إجراءات معلنة أو ضمنية، وهي بذلك تمتلك الأساس اللازم لإدارة الإجراءات. وهي نتيجة إيجابية تدعمها ما أكدته دراسة رينا وآخرون (Renna et al., 2020) من أهمية وجود استراتيجيات مؤسسية، وخرائط تدفق للإجراءات الجوهرية لدعم تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات.

وحصلت العبارة الثانية "يتوفر لدى الجامعة هيكلية للإجراءات تركز على تسلسل الأعمال لتحقيق المنفعة للمستفيد النهائي من خدماتها"، على أعلى متوسط حسابي بين عبارات المحور والذي يبلغ (3.28) والتي تدل على درجة موافقة عالية من قِبل أفراد الدراسة، وانحراف معياري (0.791)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأنشطة الجوهرية وسلاسل المنفعة الكبرى للجامعات التي تتضمنها هيكلية الإجراءات والتي تشمل التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع معلومة ومحددة لدى كافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، رغم عدم الإعلان عن وجود وثائق لهيكلية الإجراءات ترسم تدفق وصول المنفعة للمستفيد النهائي في الجامعات محل الدراسة، ويدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة بيسون وآخرون (Beeson et al., 2009) بعد إجراء مقارنات بين الجامعات في المملكة المتحدة، أن المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع فإنها غالباً سيكون لها نفس الهيكلية للإجراءات نظراً لاشتراكها في الأنشطة التي تقدمها.

كما حصلت العبارة الرابعة "تُشرك الجامعة الأطراف المعنية في تصميم إجراءاتها: (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والمجتمع، وأولياء الأمور، وسوق العمل، ...)"، على موافقة متوسطة، بأقل متوسط حسابي بين عبارات المحور ويبلغ (2,80)، وانحراف معياري (1,037)، والذي يدل على أن أفراد الدراسة لا يرون كفاية إشراك أصحاب المصلحة في تصميم الإجراءات، على الرغم مما أورده دراسة بيكر وآخرون (Becker et al., 2010) من أن تفعيل إشراك أصحاب المصلحة من داخل وخارج حدود المنظمة، يعد من عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الإجراءات ومبادرات الابتكار.



جدول (10): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بمستوى الإجراءات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق				التكرارات والنسب المئوية	العبارة	رقم العبارة
				غير مطبق	منخفضة	متوسطة	عالية			
1	عالية	0.806	3.41	19	68	172	355	ك	تربط الجامعة الإجراءات باللوائح التنظيمية التي تضبط عمله	2
				3.1	11.1	28.0	57.8	%		
2	متوسطة	0.890	3.18	39	81	226	268	ك	تضع الجامعة مخططات مرئية تتضمن كيفية تنفيذ إجراء العمل، ومسؤولية تنفيذه في كافة المستويات	1
				6.4	13.2	36.8	43.6	%		
3	متوسطة	0.940	3.15	50	82	208	274	ك	تتوفر لدى الجامعة خطة سنوية تستهدف توثيق إجراءات محددة	3
				8.1	13.4	33.9	44.6	%		
4	متوسطة	0.930	3.14	46	90	209	269	ك	تحلل الجامعة سمات الجودة المطلوبة لأداء الإجراءات بالشكل الأمثل	7
				7.5	14.7	34.0	43.8	%		
5	متوسطة	0.962	3.10	57	85	211	261	ك	تُسند الجامعة إدارة الإجراءات إلى مالك الإجراءات: (شخص مسؤول عن الإجراء كاملاً مع مروره في عدة إدارات)	5
				9.3	13.8	34.4	42.5	%		
6	متوسطة	0.978	3.09	60	88	202	264	ك	تضع الجامعة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمتابعة مستوى أداء الإجراءات التشغيلية	8
				9.8	14.3	32.9	43.0	%		
7	متوسطة	0.974	3.09	58	92	202	262	ك	يتم قياس أداء مؤشرات الإجراءات التشغيلية بانتظام	9
				9.4	15.0	32.9	42.7	%		
8	متوسطة	0.981	3.08	56	103	188	267	ك	تعلم الجامعة عن إجراءات العمل فيها لكافة ذوي العلاقة: (الموظفين، الطلاب، المستفيدين...)	6
				9.1	16.8	30.6	43.5	%		
9	متوسطة	0.987	3.05	65	88	210	251	ك	توثق الجامعة الخبرات المكتسبة لدعم التحسين المستقبلي للإجراءات	12
				10.6	14.3	34.2	40.9	%		
10	متوسطة	0.963	3.05	55	104	209	246	ك	تحديث الجامعة توثيق إجراءات العمل دورياً	4
				9.0	16.9	34.0	40.1	%		
11	متوسطة	0.965	3.02	57	109	214	234	ك	تحسن الجامعة الإجراءات التي قصرت عن تحقيق مستهدفاتها (بطء في التنفيذ، تكلفة عالية، ...) دورياً	10
				9.3	17.8	34.9	38.1	%		



12	متوسطة	0.999	3.00	69	99	209	237	ك	تستخدم الجامعة منهجيات متنوعة لتحسين الإجراءات: (مراقبة الجودة، 6 سيجما، لين، ...)	11
				11.2	16.1	34.0	38.6	%		
	متوسطة	0.947	3.11	الدرجة الكلية لمستوى الإجراءات						

يتبين من الجدول (10) أن محور مستوى الإجراءات حصل بشكل عام على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (0.947)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3,00 – 3,41)، وهي تدل على موافقة متوسطة لجميع العبارات ماعدا العبارة رقم (2) التي حصلت على موافقة (عالية)، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.806 – 0.999) ويعكس ذلك تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات مستوى الإجراءات. وتبرر الباحثان هذه النتيجة بوجود بعض الممارسات المرتبطة بإدارة الإجراءات في الجامعات السعودية تتعلق بالتوثيق، وإصدار الأدلة الإجرائية، والامتة، ويعزى ذلك إلى الأمر السامي رقم 59124 الصادر عام 1437هـ، الذي يلزم الجهات الحكومية السعودية بإعداد دليل إجراءات العمل الخاصة بها. والتوثيق هو المرحلة الأولى لإدارة الإجراءات في الجامعات، وتستلزم إدارتها إجراء التحليل والقياس وإدخال التحسينات اللازمة على الإجراءات، ومراقبتها، وهو ما يسمى بدورة حياة الإجراءات BPM Lifecycle، حيث تؤكد الدراسات أهمية عدم الاكتفاء بنشيت الوضع الراهن As-is للإجراء، كدراسة زيلاجوفسكي (Szelagowski, 2018) التي تبين أن طريقة تنفيذ وإدارة الإجراءات في المنظمة تشهد تغيرات مستمرة، لذا يتطلب ذلك إدارة دورة حياة الإجراء، وتمكين القائمين عليها لإدخال تغييرات في مسار الأداء نفسه، فالتطوير يتطلب إدخال تغيير نوعي في دورة حياة الإجراء مع اختلاف السياقات التي يتم فيها الأداء.

يُلاحظ في جدول (10) أن العبارة الثانية "تربط الجامعة الإجراء باللوائح التنظيمية التي تضبط عمله" حصلت على درجة موافقة عالية من قبل أفراد الدراسة، بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.806)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصي به الأدبيات عند رسم مسار الإجراء بأن يتم ربطه باللوائح التي تضبط عمله، حيث تعد عملية ربط اللوائح والسياسات بإجراءات العمل جانباً حاسماً في الامتثال، كما تبين دراسة رودزيس وبوكسا (Rudzajski & Buksa, 2011).

أما العبارة رقم (11) "تستخدم الجامعة منهجيات متنوعة لتحسين الإجراءات: (مراقبة الجودة، 6 سيجما، لين، ...)"، فقد حصلت على موافقة متوسطة، وأقل موافقة من بين عبارات المحور، بمتوسط حسابي (3,00)، وانحراف معياري (0,999)، وهي نتيجة ترتبط بما تؤكدته دراسة أنتوني وجوبتا (Antony & Gupta, 2019) التي درست مشاريع تحسين الإجراءات التي تستخدم منهجيات Lean و Six Sigma وبينت أن أحد أسباب عدم الالتزام ناتج من الاختيار الخاطئ لمنهجية تحسين الإجراءات والتقنيات المرتبطة بها، إضافة لأسباب أخرى تتضمن قلة دعم الإدارة العليا، واختيار الفريق غير الكفاء، وعدم كفاية التدريب والتعليم، ومقاومة التغيير.

جدول (11): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمستوى التنفيذ

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق				التكرارات والنسب المئوية	العبارات	رقم العبارة
				عالية	متوسطة	منخفضة	غير مطبق			
1	متوسطة	0.966	3.10	51	106	189	268	ك	يتوفر في الجامعة نظام اتصال مؤسسي للتنسيق بين الإدارات في تنفيذ إجراءات العمل.	7
				8.3	17.3	30.8	43.6	%		
2	متوسطة	0.945	3.06	48	112	208	246	ك	تقدم الجامعة لمنسوبيها التدريب اللازم لمهارات إدارة إجراءات العمل.	1
				7.8	18.2	33.9	40.1	%		



3	متوسطة	0.982	3.02	58	114	197	245	ك	يتم تحديد الموارد الأساسية التي يعتمد عليها الإجراءات التشغيلية.	8
				9.4	18.6	32.1	39.9	%		
4	متوسطة	1.060	3.00	79	107	162	266	ك	تتوفر منصة إلكترونية لمتابعة الإجراءات في الجامعة.	5
				12.9	17.4	26.4	43.3	%		
5	متوسطة	1.001	2.94	65	133	192	224	ك	يتم تبسيط إجراءات العمل قبل أتمنتها.	6
				10.6	21.7	31.3	36.5	%		
6	متوسطة	1.042	2.89	80	131	181	222	ك	تنفذ الجامعة نشاطات توعوية عن إدارة إجراءات العمل.	9
				13.0	21.3	29.5	36.2	%		
7	متوسطة	1.026	2.86	78	139	190	207	ك	يتلقى الموظفون تغذية راجعة عن تنفيذهم للإجراءات.	2
				12.7	22.6	30.9	33.7	%		
8	متوسطة	1.010	2.75	83	161	198	172	ك	تمكن الجامعة الموظفين وملاك الإجراءات من ابتكار التحسينات على طريقة العمل.	4
				13.5	26.2	32.2	28.0	%		
9	منخفضة	1.093	2.31	193	142	172	107	ك	يرتبط نظام حوافز الموظفين بالجامعة بأداء الإجراءات التي يقومون بها.	3
				31.4	23.1	28.0	17.4	%		
				الدرجة الكلية لمستوى التنفيذ						
				1.013	2.88					

يتبين من الجدول (11) أن محور مستوى التنفيذ حصل بشكل عام على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (2,88)، وانحراف معياري (1,013)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2,31 – 3,10)، وهي تدل على موافقة متوسطة لجميع العبارات ماعدا العبارة رقم (3) التي حصلت على موافقة منخفضة، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.945 – 1.093) وهو مستوى مقبول لمدى تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات مستوى التنفيذ.

حصلت العبارة السابعة "يتوفر في الجامعة نظام اتصال مؤسسي للتنسيق بين الإدارات في تنفيذ إجراءات العمل" على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (0.966)، وهذه النتيجة تتفق مع توصلت إليه دراسة سوجانواتي وآخرون (Sujanawati et al., 2021) التي أكدت وجود ارتباط إيجابي بين إدارة إجراءات العمل، وزيادة الجودة الرقمية.

أما العبارة الثالثة "يرتبط نظام حوافز الموظفين بالجامعة بأداء الإجراءات التي يقومون بها" فقد حصلت على أقل موافقة من بين عبارات المحور، حيث كانت درجة الموافقة منخفضة، بمتوسط حسابي (2,31)، وانحراف معياري (1,093)، رغم أن تمكين الموظفين من ابتكار تحسينات على طريقة العمل، ومن ثم منحهم التحفيز اللازم يضمن استمرارية تجويد العمل، وهو ما تؤكد عليه دراسة باكوتيك وكرنيتش (Bakotic & Krnic, 2017) أن الموظفون يعتبرون هم عامل النجاح الأكثر أهمية لتحسين إجراءات العمل.

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثان بما يلي:

- إعادة النظر في البنية التنظيمية للجامعات السعودية للحد من التضخم وتداخل الصلاحيات.
- تعزيز مفهوم الجودة وقياس الأداء، وثقافة التحسين المستمر، والابتكار والتميز التشغيلي للجامعات.



- تعزيز الفهم لأهمية التحول التنظيمي لإدارة إجراءات العمل من خلال تطوير حملات توعية تستهدف القيادات العليا والموظفين لتعزيز الفهم حول أهمية إدارة إجراءات العمل، والفوائد المترتبة على تبني هذه المنهجية والتي تنعكس على الفعالية والكفاءة في الأداء.
- تعزيز التواصل والمشاركة، من خلال إشراك أصحاب المصلحة المختلفين، مثل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في عمليات تصميم وتحسين الإجراءات، لضمان تقديم الخدمات الجامعية بالشكل الذي يلائم تطلعاتهم.
- تحسين نظام الاتصالات المؤسسية لتعزيز التواصل بين الإدارات، وخلق التناسق والتناغم بين عمل إدارة الإجراءات وبقية الأقسام في الجامعات كإدارة التغيير، وإدارة الاستراتيجية، وإدارة المشاريع.
- إنشاء آليات لمتابعة استمرارية التحسين للإجراءات، بناءً على ردود الفعل والتقييمات والتغذية الراجعة، للحفاظ على ثقافة التحسين المستمر داخل الجامعة.

المراجع

1. آل سميج، تهاني. (2020). تقييم الأداء المؤسسي في ضوء مدخل الأداء المتوازن. دار الحامد للنشر والتوزيع
2. بن سعيدان، نوف. (2021). إدارة إجراءات العمل. مجلة التنمية الإدارية – معهد الإدارة العامة. 184. <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/168-11.aspx>
3. التميمي، عبدالله. (2018). إدارة جودة الخدمات والمنتجات. بدون ناشر
4. شنتيلر، دريك. (2017، مايو12). ورشة إدارة إجراءات العمل بواسطة أوشن إكس السعودية. [فيديو]. يوتيوب. https://www.youtube.com/watch?v=qeRX4dz7XUk&t=2141s&ab_channel=Oceanxksa
5. الشهري، عماد. والختلان، منصور. (2018). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس. 2(19). 1-38.
6. عبدالله، السمانى. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بالتطبيق على المصارف التجارية السودانية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 15، 1 - 37.
7. العنزي، محمد. (2022). تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 42(4)، 405-424.
8. العوين، عبد اللطيف. (2019). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، 182(2)، 474 - 506.
9. الغامدي، منصور. (2012). التطوير التنظيمي أساسيات ومدخل واستراتيجيات. بدون ناشر
10. كريسويل، جون. (2019). تصميم البحوث الكمية – النوعية - المزججة. (عبد المحسن القحطاني، مترجم). دار المسيلة للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في 2014)
11. نجم، عبد الجبار. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من الإدارات الوسطى في مقر وزارة التربية العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(4)، 230 - 248.
12. Antony, J., & Gupta, S. (2019). Top ten reasons for process improvement project failures. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(1), 367-374.
13. Bakotic, D., & Krnic, A. (2017). Exploring the relationship between business process improvement and employees' behavior. *Journal of organizational change management*, 30(7), 1044-1062.
14. Becker, J., Niehaves, B., & Plattfaut, R. (2010). Stakeholder involvement in business process management agenda-setting and implementation. *AMCIS 2010 Proceedings*. 293. <https://aisel.aisnet.org/amcis2010/293>



15. Beeson, I., Green, S., & Kamm, R. (2009, March). Process Architectures in Higher Education. In UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2009 (p. 11).
16. Bonitasoft (2023-b). Université Paris-Dauphine Streamlined management of student internships and adjunct teaching staff with Bonita. https://www.bonitasoft.com/customer-stories/universite-paris-dauphine?utm_source=ebook&utm_medium=link&utm_campaign=education
17. Bonitasoft. (2023-a). Digital Process Automation in higher education. <https://go.bonitasoft.com/education-teach-your-processes-to-be-smart>
18. BP Logix. (2019). Higher Education BPM Examples: Improving Efficiencies for Today's Colleges and Universities. <https://www.bplogix.com/blog/higher-education-bpm-examples>
19. Bucher, T., Raber, D., & Winter, R. (2015). A taxonomy of business process management approaches. In Handbook on Business Process Management 2 (pp. 203-225). Springer, Berlin, Heidelberg.
20. Bührig, J., Schoormann, T., & Knackstedt, R. (2018). Business Process Management in German Institutions of Higher Education: The Case of Jade University of Applied Science. In Business Process Management Cases (pp. 577-592). Springer, Cham.
21. Chang, J. (2006). Business process management systems: strategy and implementation. Auerbach Publications, Taylor & Francis Group.
22. Ciancio, S. (2018). The prevalence of service excellence and the use of business process improvement methodologies in Australian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(2), 121-139.
23. Da Silva, S. L. C., Vieira, L. C., & Da Silva, E. P. (2017). Strategy, performance evaluation and process management in higher education institutions. *Independent Journal of Management & Production*, 8(2), 362-377.
24. Dadwal, P., & Yadav, I. S. (2017). An Influence of Business Process Management on Organizational Performance. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 4(6), 649-653. <https://www.jetir.org/papers/JETIR1706118.pdf>
25. Dallas, I., & Wynn, M. T. (2014). Business process management in small business: a case study. *Information Systems for Small and Medium-sized Enterprises: State of Art of IS Research in SMEs*, 25-46.
26. Dijkman, R., Lammers, S. V., & De Jong, A. (2016). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, 18, 717-734.
27. Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Davern, M. J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International journal of accounting information systems*, 9(3), 135-153.
28. Gartner (2005, January 14). Survey of 1300 CIOs shows IT budgets to increase by 205 percent in 2005: Focus on Business processes and business intelligence to move IT from commodity to business contribution. Gartner Group.



29. HISinOne. (2016). HISinOne reference model. www.his.de/produkte/hisinone/management/referenzmodell.html
30. Jade University. (2023). <https://www.jade-hs.de/en/unsere-hochschule/wir-stellen-uns-vor/profil/geschichte-der-jade-hochschule/>
31. Kahveci, T. C., & Taşkın, H. (2013). Integrated enterprise management system for higher education institutions based on strategic and process management: The case study of Sakarya University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 1505-1513.
32. Kirchmer, M., & Kirchmer, M. (2017). Business process management: what is it and why do you need it?. *High Performance Through Business Process Management: Strategy Execution in a Digital World*, 1-28.
33. Kokkonen, A., & Bandara, W. (2015). Expertise in business process management. In *Handbook on Business Process Management 2* (517-546). Springer, Berlin, Heidelberg.
34. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
35. Kvavik, R., Goldstein, P. & Voloudakis, J. (2005). Good Enough! IT Investment and Business Process Performance In Higher Education. 4. Educause Center for Applied Research (ECAR).
36. Marterer, A. C. (2008). *Enterprise Resource Planning in Higher Education: A Comparative Case Study*. University of North Florida.
37. Massy, W. (2016). *Reengineering The University*. Maryland: John Hopkins University Press.
38. Minonne, C., & Turner, G. (2012). Business process management—are you ready for the future?. *Knowledge and Process Management*, 19(3), 111-120.
39. Muhamad, S. F., & Kusumastuti, R. D. (2022). Analyzing the effect of business process management on business process performance and organizational performance at BPJS Kesehatan. In *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* (pp. 1-4). Routledge.
40. Panagacos, T. (2012). *The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization*. Theodore Panagacos.
41. QUT-a. (2022). <https://www.qut.edu.au/about/our-university/qut-at-a-glance>
42. Radnor, Z. J. (2010). *Review Of Business Process Improvement Methodologies in Public Services* (pp. 1-94). London: Aim Research.
43. Recker, J. (2013). *Scientific Research in Information Systems: A Beginner's Guide*. Berlin: Springer.
44. Renna, P., Izzo, C., & Romaniello, T. (2020). The Business Process Management Systems to Improve the Performance of Universities: Integrated Performance Plan. In W. Nuninger & J. Châtelet (Eds.), *Handbook of Research on Operational Quality Assurance in Higher Education for Life-Long Learning* (pp. 56-80). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1238-8.ch003>
45. Robinson, M., & Yorkstone, S. (2011). Becoming a lean university: The case of the university of St. Andrews. In S. Bergan, E. Egron-Polak, J. Kohler, L. Purser, &



M. Vukasovic (Eds.), Leadership and governance in higher education - handbook for decision makers and administrators. Berlin: Raabe Verlag.

46. Rudzajs, P., & Buksa, I. (2011). Business Process and Regulations: Approach To Linkage And Change Management. In Perspectives in Business Informatics Research: 10th International Conference, BIR 2011, Riga, Latvia, October 6-8, 2011. Proceedings 10 (pp. 96-109). Springer Berlin Heidelberg.

47. Sapunar, D., Grković, I., Lukšić, D., & Marušić, M. (2016). The business process management software for successful quality management and organization: A case study from the University of Split School of Medicine. *Acta medica academica*, 45(1), 26.

48. Simons, R. (2000). Performance Measurement and Control Systems For Implementing Strategy. Prentice hall.

49. Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint. *Production & Manufacturing Research*, 7(1), 67-87.

50. Stravinskiene, I., & Serafinas, D. (2020). The link between business process management and quality management. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(10), 225.

51. Sujanawati, R. P., Mahendrawathi, E. R., & Wibowo, R. P. (2021). Analysis of Business Process Management (BPM) Effect towards Data and Information Quality Improvement at Higher Education: A Literature Study. *IPTEK The Journal for Technology and Science*, 31(3), 353-363.

52. Suša Vugec, D., Ivančić, L., & Milanović Glavan, L. (2019). Business Process Management and Corporate Performance Management: Does Their Alignment Impact Organizational Performance. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 17(2-B), 368-384.

53. Szelągowski, M. (2018, September). Evolution of the BPM Lifecycle. In federated conference on computer science and information systems (Vol. 10).

54. Taskymbayeva L.A., Shaikh A.A., Salimbayeva R.A. (2022). Application Of Business Process Management Methods in Higher Education Institutions. *Central Asian Economic Review*. (3):45-55. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-3-45-55>

55. The School of Medicine in Split. (2022). <https://mefst.unist.hr/en>

56. Tregear, R. (2013). Putting Process at the Center of Business Management. *BPTrends*, 1-13.

57. Tregear, R. (2016). Reimagining Management: Putting Process at The Center of Business Management. Blurb.

58. Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.

59. Vitharanage, I., Toman, D., Bandara, W., & Syed, R. (2021). Realizing the Benefits of Process Improvement: The Case of Queensland University of Technology. In *Business Process Management Cases*. 2 (179-191). Springer, Berlin, Heidelberg.

60. Vukšić, V. B., Bach, M. P., & Tomičić-Pupek, K. (2014). Process performance management in higher education. *International Journal of Engineering Business Management*, 6, 11.



61. Weske, M. (2007). Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer Berlin Heidelberg.
62. Wong, W. P., Hazlina Ahmad, N., Mohd. Nasurdin, A., & Mohamad, M. N. (2014). The impact of external environmental on business process management and organizational performance. Service Business, 8, 559-586.