

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

موقوفات تحبوس هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) في المدارس
المحكومية بمحافظة غزة .

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: شادي يحيى قاسم ربحان

Signature:

التوقيع: شادي ربحان

Date:

التاريخ: ٢٠١٤/٦/١٤



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية/ إدارة تربوية

معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس
الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها

إعداد الطالب

شادي يحيى ربحان

إشراف الدكتور

سليمان حسين المزين

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في أصول
التربية - قسم الإدارة التربوية من كلية التربية بالجامعة الإسلامية

1435هـ - 2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ب.ع/35/..... Ref

التاريخ 2014/05/13 Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ شادي يحيى قاسم ربحان لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 14 رجب 1435هـ، الموافق 2014/05/13م الساعة التاسعة صباحاً في مبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

.....

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

د. سليمان حسين المزين

د. محمد عثمان الأغا

د. لينا زياد صبيح

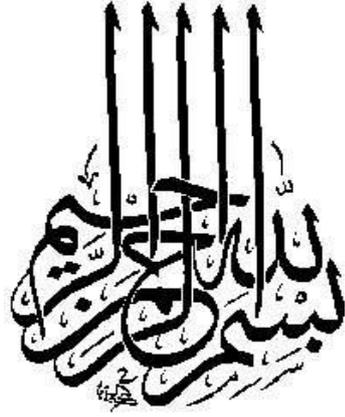
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/قسم أصول التربية- الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



﴿سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة آية 32

الإهداء

إلى الذين رووا هذه الأرض المكلومة بدمائهم الطاهرة الزكية، وإلى الذين شقوا سبيل التحرير بأجسادهم الصلبة، ووقفوا بها على أعتاب المجد، وعتبات الحرية الحمراء.

إلى الأسود الرابطة خلف القضبان، إلى الذين يقضون ربيع العمر في غرفة حدودها أربعة جدران، وسقف، وبوابة من القضبان الحديدية المعبقة برائحة الألم.

إلى المناضلة التي حملت، وتعبت، تم وضعت، وسهرت، وربت، إلى التي أنهلتني حناناً في الطفولة، والشباب: أمي الغالية.

إلى الرجل المعطاء الذي تعلمت الجبال من شموخه، والذي يفني ربيع عمره من أجل النجاح لأولاده، واضعاً نصب عينيه تذليل الصعاب مهما كانت: والدي العزيز.

إلى من علمتني كيف يكون العطاء، ووفرت لي كل الظروف لأصبو معها وبها مراتب العلا، إلى من دعمت مسيرتي، وأزرتني وقت الشدة، إلى رفيقة دربي، وشريكة حياتي زوجتي الغالية.

إلى ابنتي الغاليتين، فلذتي كبدي وجوهرتي الصغيرتين، وعطيتي من عند الله: غدير ومرح

إلى اجنحتي القوية في هذه الحياة، وإلى من شاركوني رحلة العمر ووجدوا في أخطائي حسنات، وإلى من تزهوا بهم الحياة، وتحلو معهم مرارة الأيام: أخوتي الأعزاء.

إلى أبناء عمي الذين ما أذخروا جهداً في مساعدتي في كتابة وطباعة هذا البحث

إلى صحبي في سبيل العلم، ورفاقي في طلب العلا

وإلى كل من ساهم في ظهور هذا البحث.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع، راجياً من الله أن أكون قد وفقت فيه، وأن ينفع به كل سائر على درب العلم،،

وآخر دعواي أن الحمد لله رب العالمين.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي جعل العلوم، والمعارف سبلاً، وأعطانا من علمه الواسع من كل شيء مثلاً، ليهدينا إلى طريق الهدى لا نبغي عنها حولاً، ثم الشكر لله المتعال، المتفرد بصفات الكمال، شكراً يرفعنا عند صاحب الجلال على أن جعل سبل العلم سبلاً متفرعة، ليكون لكل فرد في سبيله منفعة، وجعل العلم بحراً لا يدرك قعره، ولا يسبر غوره، ولا يكشف عن لآئى هذا البحر إلا البحث، والتنقيب، للكشف عن غرائب هذا البحر العجيب.

فطلب العلم أرفع المطالب، وأنفع المآرب، وأفضل المناقب، فالحمد لله الذي سيح طلاب العلم بسياج من الملائكة الحارسة، وجعل لهم درب العلم محاطا بسور من النور المبين، أحمدته على توفيقه، وإعانتته على أن سهل لي السبيل في كتابة هذا البحث، وانتشاله من حيز العدم إلى ساحة الوجود ليبصر النور، ويكون خطوة تضاف إلى المسيرة التعليمية التي أشق طريقها، فإليك يا الله أنحني إكباراً وإجلالاً، وأزيدك ثناءً لا يزيدك كمالاً، وأطلب منك أن أحسن في سبيل العلم مثلاً ويعد:

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي (الألباني، 1995: 327)، فالحمد لله الذي جعل شكره مقروناً بشكر عباده، لئلا يكون للناس حجه على عدم شكر ما أولاهم من نعم لا يحصيها تعداد، أتقدم بالشكر الجزيل، والاعتراف بالفضل العظيم إلى الدكتور: سليمان حسين المزين؛ المشرف على هذه الرسالة المتواضعة، والذي أسأل الله العظيم في علاه أن يديمه منارة للعلم في عباب بحر العلم المتلاطم، لنهتدي بنوره ونسترشد بوسع علمه، وأن يبقى شعلة وقادة في سبيل العلم الطويل لا تتطفئ أبداً ما دام هناك عابر يمشي في هذا السبيل، وأيضاً أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة متمثلة بالدكتور: محمد عثمان الأغا والدكتورة: لينا صبيح على تفرغهما لمناقشة هذا البحث، والاطلاع عليه، كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر للسادة المحكمين لأداة الدراسة، وإلى جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية، وإلى كل من ساهم في إظهار هذا البحث وإبرازه إلى نور الحياة.

فكل الشكر والتقدير لهؤلاء، والله العظيم في علاه أسأل أن ينفع به كل سائر على درب العلم.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرآن كريم.
ب	الإهداء.
ت	شكر وتقدير.
ث	قائمة المحتويات.
ح	قائمة الجداول.
د	قائمة الأشكال.
د	قائمة الملاحق.
ذ	ملخص الدراسة باللغة العربية.
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (9-1)	
1	مقدمة الدراسة.
5	مشكلة الدراسة.
5	فرضيات الدراسة.
6	أهداف الدراسة.
7	أهمية الدراسة.
8	حدود الدراسة.
8	مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري (51_10)	
11	نشأة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
15	مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
17	عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية.
20	مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
23	أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية.
26	أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
29	خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية.
31	منهجية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
35	أدوات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

رقم الصفحة	الموضوع
36	القائمون على إعادة هندسة العمليات الإدارية.
37	المؤسسات التي يطبق عليها مدخل إعادة الهندسة الإدارية.
38	متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
41	عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
45	المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
(78-52)	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
53	الدراسات العربية.
68	الدراسات الأجنبية.
76	التعليق على الدراسات السابقة.
(94-79)	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
80	منهج الدراسة.
80	مصادر الدراسة.
81	مجتمع الدراسة.
83	أدوات الدراسة.
83	خطوات بناء الاستبانة.
85	صدق الاستبانة.
91	ثبات الاستبانة.
93	إجراءات تطبيق الدراسة.
93	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
(131-95)	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها
96	الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
113	الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
126	الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
130	ملخص النتائج.
131	سبل الحد من معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
132	التوصيات.
134	المراجع.
145	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
81	توزيع أفراد مجتمع الدراسة.	(4-1)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	(4-2)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	(4-3)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة الإدارية.	(4-4)
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات الإدارية التدريبية.	(4-5)
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى المدرسة.	(4-6)
84	مقياس ليكارت الخماسي.	(4-7)
84	توزيع الفقرات على المجالات.	(4-8)
85	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	(4-9)
87	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	(4-10)
89	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	(4-11)
90	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	(4-12)
91	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة، والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية	(4-13)
92	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل، ومعامل الثبات بعد التعديل.	(4-14)
92	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل.	(4-15)
96	مقياس درجة المعوق لاستجابات العينة.	(5-1)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات المقياس.	(5-2)
100	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة.	(5-3)
104	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة.	(5-4)

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
108	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة.	(5-5)
111	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة.	(5-6)
114	المتوسطات والانحرافات البعدية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).	(5-7)
116	المتوسطات والانحرافات البعدية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).	(5-8)
118	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.	(5-9)
119	اختبار شيفيه في المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.	(5-10)
119	اختبار شيفيه في المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.	(5-11)
120	اختبار شيفيه في المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.	(5-12)
120	اختبار شيفيه في المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.	(5-13)
121	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.	(5-14)
123	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.	(5-15)
124	المتوسطات والانحرافات البعدية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية).	(5-16)
127	الحلول المقترحة للتغلب على معيقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية.	(5-17)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
19	عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية	(2-1)
21	مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية لهامر وتشامبي	(2-2)
25	أهداف إعادة الهندسة في المنظمات التعليمية	(2-3)

قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم	ملحق (1)
قائمة بأسماء السادة المحكمين	ملحق (2)
الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم	ملحق (3)
كتاب الجامعة للوزارة لتسهيل المهمة	ملحق (4)
كتاب الوزارة للمدارس لتسهيل المهمة	ملحق (5)



ملخص دراسة

"معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها"

إشراف الدكتور: سليمان المزين

إعداد الطالب: شادي ربحان

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى: (معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها)، ومحاولة التعرف على متوسطات تقديرات أفراد العينة لتلك المعوقات وفقاً لمتغيرات: "الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة".

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الدراسة، وهي الاستبانة مكونة من ستون فقرة، وزعت على أربعة مجالات، تتعلق بموضوع الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، للعام الدراسي: (2013/ 2014م)، وقد بلغ عددهم (398) مديراً، ومديرة، وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل كعينة للدراسة، وقد جمع الباحث من العينة (397) استبانة، واستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، لتحليل الاستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ومن خلال استجابات عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:

1. بالنسبة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للإجابات بلغ (217.76)، وبوزن نسبي (72.59)، أي بدرجة مرتفعة.

وبالنسبة لمجالات الاستبانة، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
حصل المجال الرابع: "المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الأولى، بين استجابات أفراد العينة، وذلك بوزن نسبي (85.49%)، وبدرجة معوق عالية جداً، وحصل المجال الثالث: "المعوقات التقنية" على المرتبة الثانية، بوزن نسبي (71.20%)، وبدرجة معوق عالية، كما حصل المجال الأول: "المعوقات الإدارية" على المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (71.12%)، وبدرجة معوق عالية، وأخيراً حصل المجال الثاني: "المعوقات البشرية" على المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (68.00%)، وبدرجة معوق متوسطة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، لصالح الإناث، ولمتغير عدد

- سنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، لصالح عدد سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، أو لمتغير عدد الدورات التدريبية (اقل من 3 دورات، من 3 دورات إلى 6 دورات، أكثر من 6 دورات)، أو لمتغير مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية).
4. أما بالنسبة لمقترحات عينة الدراسة لسبل الحد من المعوقات لهندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة فجاءت كالتالي:
- أ- إعطاء مديري المدارس حرية أكبر في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن مركزية الإدارة العليا.
- ب- إعداد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة لدى مديري المدارس واطلاعهم على نماذج له في المؤسسات الأخرى.
- ج- تزويد المدارس بمختبرات حاسوب ووسائل تكنولوجية كافية.
- د- تخصيص الإدارة العليا لميزانية كافية تسمح بتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس مع إعطاء مرونة أكبر لمديري المدارس في التصرف في الأموال المدرسية.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات، والمقترحات التي يرى أنها قد تسهم في الحد من معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، بمحافظة غزة من أهمها:

1. تخصيص مبالغ مالية موجهة بالأساس لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ومنح مديري المدارس مرونة أكبر في التصرف بهذه الأموال.
2. إعطاء دورات تدريبية مكثفة، لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة عند العاملين في الإدارات المدرسية، ومعرفة كيفية تطبيقه.
3. منح المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس، وفريق العمل الإداري المدرسي، مما يشجعهم على التغيير، وذلك من خلال الحد من مركزية العمل، والبعد عن الإجراءات الروتينية، والتسلسل الإداري الصارم، وعدم وضع مديري المدارس في قوالب جامدة تفرضها قوانين الوزارة.
4. اطلاع مديري المدارس على نماذج لمؤسسات ناجحة في تطبيق مدخل إعادة الهندسة، والاستفادة بما حققته هذه المؤسسات، فيساعدتهم على الانطلاق والتغيير.
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات في المدارس، من أجل تطوير عملية الاتصال الإداري، والتحول من مركزية القرار إلى شبكة القرارات، مما يعطي مرونة أكبر لمديري المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية في أي وقت، مما يوفر الوقت، والجهد والتكلفة، ويوجد حالة من التوازن بين أسلوب المركزية، واللامركزية.

Abstract

"Impediments to the application of Business Process Reengineering (Reengineering) in government schools in Gaza Governorates and ways to reduce them"

This study aimed to identify: (impediments to the application of Business Process Reengineering (Reengineering) in government schools in Gaza Governorates and ways to reduce them), and try to identify the differences in the study of those impediments, according to the variables: "sex, qualification, the number of years of service, the number of training courses, and the level of school".

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, using the tool of the study, a questionnaire consisting of (60) items, and distributed to (4) domains, on the subject of the study

The study population consisted of public schools in the governorates of Gaza, for the academic year (2013/2014 AD), have been numbered (398) manager and director, was taking a community study the entire sample for the study, has Collection a researcher of the sample (397) questionnaires.

The researcher using statistical software packages for Social Studies (SPSS), to analyze the responses members of the study.

Through the responses of the sample researcher found the following results:

1. For impediments faced by school administrators at the entrance to the application re-engineering, the results showed that the overall average of the responses was (217.76), and the relative weight (72.59), any high degree.

Got fourth area: "financial impediments which prevent the application of business process reengineering" on ranked first among the responses of respondents, average relative (85.49%) and a degree to a very high impediment. got third area: "technical impediments" on second place, with an average of relative (71.20%) and a high degree of disability. got first area: "the administrative impediments" on the third place, with an average of relative (71.12%) and a high degree of disability. and finally got second area: "impediments Humans" on fourth place, with an average of relative (68.00%), and the degree Medium.

2. There are differences statistically significant at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimates of the study sample to impediments they faced in applying the entrance re-engineering in the public schools the provinces of Gaza due to the variable. sex (male, female), in favor of females, and variable the number of years of service (less than 5 years, from 5 years to 10 years, more than 10 years), for the benefit of the number of years of service (from 5 years to 10 years)..
3. No differences statistically significant at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimates of the study sample to impediments they faced in applying the entrance

re-engineering in the public schools the provinces of Gaza due to the variable qualification (Bachelor, Graduate), or to variable training courses number (less than 3 cycles, cycles of 3 to 6 cycles, more than 6 cycles), or to variable the school level (basic, secondary).

In light of the results of the study, the researcher presented a set of recommendations and proposals that it considers may contribute to the reduction of impediments to the application of engineering administrative processes in the public schools from the provinces of Gaza including:

1. The allocation of funds geared primarily to the application of the entrance of Business Process Reengineering in government schools in Gaza Governorates and give school administrators greater flexibility in the disposition of these funds.
2. Give intensive training courses to promote the concept of re-engineering among of workers in the departments of the schools and learn how to apply it.
3. Granting more powers to the principals and administrative staff in school, which encourages them on change, and through the reduction of Centralized work, and away from routine procedures and do not put the principals in the stereotypes imposed by the laws of the ministry.
4. Informed school principals on models for successful institutions in the application of the entrance of re-engineering, and utilize the achievements of these institutions.
5. Employ information technology in schools, in order to develop the communication process management, and the shift from centralized decision to the decisions network, giving greater flexibility for school administrators in management decision-making at any time, which saves time, effort, cost, and provides a state of balance between style Central, and decentralization

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

تسعى كثير من المؤسسات العامة، والخاصة، إلى تطوير إدارتها، وأدائها، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لها، بما يحقق أكبر إنتاجية ممكنة، وبأقل تكلفة مع الحفاظ على جودة مخرجاتها.

من أجل ذلك تطلب الأمر من متخذي القرار، والمهتمين، والمعنيين بإدارة تلك المؤسسات البحث المستمر؛ لمعرفة المتغيرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مسيرة التطور، والتنمية في جميع الميادين، لدفع عجلة التقدم العلمي، وزيادة الإنتاجية، والتعرف على التحديات التي تواجهها في المجالات المتعددة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتقنية، والثقافية؛ لمواجهتها دون الاصطدام بها، ومن ثم تحمل العواقب الإيجابية، أو السلبية التي قد تؤثر على وجودها بإمكاناتها المتواضعة، فأصبح لزاماً على المهتمين في إدارة هذه المؤسسات أخذ الترتيبات اللازمة، والأخذ بالمفاهيم الحديثة في الإدارة (العنبي، الحمالي، 2004:2).

فمنذ بداية التسعينات في القرن الماضي، وتحديداً منذ طرح مايكل هامر وجيمس تشامبي نظرية الهندرة في عام (1990) بدأ خبراء الإدارة، وممارسوها ينظرون إلى العمليات الإدارية على أنها محور أساس في تطوير المنظمات، وعلى أثر ذلك ظهر مفهوم إعادة هندسة نظم العمل الإداري، أو ما يعرف بالهندرة (السلطان، 2009:1).

وقد عرف "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" الهندرة بأنها: "البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح الوضع القائم، وترميمه، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنية الأساسية كما كانت عليه، كما لا تعني ترفيع الثقوب لكي تعمل المؤسسات بصورة أفضل بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة مبتكرة، ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء" (Hammer & Champy, 1990, P. 14).

فبدأت المنظمات الغربية تتسابق للأخذ بهذا المنهج العملي الذي يدعي أنصاره أنه يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة في وقت واحد: سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، جودة المنتج (السلطان، 2001:235).

لهذا نجد أن المؤسسات الحديثة، والرائدة تسعى في الغالب إلى إحداث تغييرات جوهرية، وتحديث في بنية العمليات الإدارية، والمعلومات لديها؛ لدعم عملية اتخاذ القرار،

ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، لزيادة قدرتها على المنافسة، والبقاء، وإكسابها المرونة، والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها، وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية، وخطتها الاستراتيجية (وحدة الجودة الإدارية، 2009).

ولم يقتصر الأمر على تلك المؤسسات الهادفة إلى الريح في تطوير منظومتها الإدارية، بل امتد إلى إدارة المؤسسات التربوية، التي لم يعد باستطاعتها مواجهة تحدياتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، فكان لا بد لها أن تنظر للمشكلات بطريقة منظمة تستند إلى هندسية معينة تعمل على تنظيم المعرفة، واقتنائها، والتعامل معها، وتوليدها بهدف الوصول إلى مستوى من الفهم المعمق للمشكلات التي تواجهها (الصباغ، 2002: 39).

وهذا تطلب سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي التربوي، في البحث عن سبل لتطوير آدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة، التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل للمحافظة عليها، وتسعى للرفي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها (الدجني، 2010: 4).

ومن هنا حاولت المؤسسات التعليمية الفلسطينية شأنها شأن المؤسسات الأخرى، تطوير أنظمتها الإدارية لرفع مستوى آدائها، سواءً أكان على مستوى الإدارة العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم، أو على مستوى الإدارات الدنيا ممثلة في إدارات المدارس، والتي شهدت تطوراً ملموساً منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994م) على جميع المستويات، سواء من حيث نوعية مخرجات العمليات التعليمية التي تقدمها، وجودتها، أو من حيث عدد المدرسين، والطلبة التي أصبحت مسؤولة عنهم.

"فاستطاعت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية -رغم حداثة تجربتها- من خلال تكامل العمل بين الخطة الطارئة، والخطة الخمسية التطويرية الأولى (2001-2005)، وبالشراكة مع المجتمع المحلي، والقطاع الخاص، ووكالة الغوث، والمجتمع الدولي، النهوض بالقطاع التعليمي، وتمخض عن هذا العمل العديد من الإنجازات، كان من أهمها بناء المنهاج الفلسطيني، لذلك بادرت الوزارة إلى وضع الخطة الخمسية الثانية (2008-2012)، والتي كان من أهم سماتها تحسين نوعية التعليم، وتطويره، بهدف تهيئة إنسان فلسطيني يعتز بدينه، وقوميته، ووطنه، وثقافته العربية، والإسلامية، ويسهم في نهضة مجتمعه، ويسعى للمعرفة

والإبداع، ويتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي، والتكنولوجي، وقادر على المنافسة في المجالات العلمية، والعملية" (حنون، 2010: 5).

لكن لو تأملنا في النظم الإدارية الحالية الموجودة في مدارس محافظات غزة - على الرغم من إدخال الوزارة العديد من التغييرات على قطاع التعليم - سنجد أنها ليست هي الأكفأ، والأصلح، ولا تتلاءم مع معطيات العصر، ولم تحقق درجات النجاح نفسها التي حققته غيرها من المدارس العالمية عندما أعادت هيكلتها عملياتها الإدارية، لأن الأساليب الإدارية التي انتهجتها لم توصلها إلى معدلات عالية من الكفاءة، وجودة الأداء، واستثمار التقنيات الحديثة في الاتصال الإداري، للارتقاء بالعملية التربوية، والحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن (أبو رحمة، 2012: 3).

وقد تبين ذلك للباحث من خلال عمله مدرساً في مدارس محافظات غزة، واطلاعه على المناقشات، وورش العمل التربوية، والمقابلات الشخصية مع المسؤولين في التعليم، بوجود تلك الفجوة بين النتائج المتحققة فعلا في المدارس الفلسطينية، وبين النتائج المرغوبة، والآمال المعقودة عليها، كما رأى أن الأساليب الإدارية المتبعة، وأنظمة العمل السائدة في المدارس بحاجة إلى تطوير، وتحسين مستمرين؛ لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، من خلال التفكير بجدية في إعادة هندسة العمليات الإدارية الخاصة بتلك المدارس، بما يتوافق مع الممارسات، والأنظمة الحديثة، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارتها لهذا الأسلوب الإداري، لتحقيق درجات النجاح التي تصبو إليها، فجاءت مشكلة الدراسة هادفة إلى معرفة معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وسبل الحد منها.

فأنطلق الباحث في إجراء هذه الدراسة؛ لمعرفة تلك المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وخصوصاً بعدما أوصت كثير من الدراسات بتطبيق هذا الأسلوب كمدخل للتطوير الإداري في المؤسسات التعليمية الفلسطينية كافة مثل دراسة: حنون (2010)، ودراسة أبو رحمة (2012).

مشكلة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع معوقات هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم مثل: دراسة بني عيسى (2009)، رأى أن هناك عدة تحديات قد تكون تواجه مفهوم هندسة العمليات الإدارية، وتحول دون تطبيقه في المدارس الحكومية بمحافظة غزة مثل: القيم، والمفاهيم الإدارية السائدة، والقديمة، ونظم العمل التقليدية، وطرق التفكير المألوفة، وغير ذلك من التحديات سواءً كانت داخلية على مستوى المدرسة من حيث تجهيزاتها المادية، أو التقنية، أو على مستوى الأفراد، وقدراتهم في إدارة تلك المدارس، أو تحديات خارجية تمثلت في غياب التخطيط الاستراتيجي من قبل وزارة التربية والتعليم، لتطبيق هذا المفهوم، وتهيأت الظروف اللازمة لإنجاحه.

لذا شعر الباحث بوجود هذه المشكلة، فقام بهذه الدراسة لمعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا المفهوم في المدارس الحكومية في محافظات غزة، ومعرفة سبل التغلب عليها، وجاءت مشكلة الدراسة متمثلة في السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟ وما سبل الحد منها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المعوقات: (الإدارية، البشرية، التقنية، المالية) التي تواجه تطبيق هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخدمة الإدارية، عدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة)؟
3. ما سبل الحد من معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الإدارية (1 - أقل من 5)، (من 5 - 10)، (أكثر من 10).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغير عدد الدورات الإدارية التدريبية (1 - أقل من 3)، (من 3 - 6)، (أكثر من 6).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغير مستوى المدرسة (أساسي، ثانوي).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى المعوقات (الإدارية، التقنية، البشرية، المالية)، لاستخدام أسلوب مدخل إعادة الهندسة في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، من وجهة نظر مديريها.
- 2- بيان أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الإدارية، عدد الدورات الإدارية التدريبية، ومستوى المدرسة)، لدرجة استجابة مديري المدارس، حول جميع معوقات تطبيق متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة.
- 3- تقديم مجموعة من السبل، للحد من المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة في ممارسة مدخل إعادة الهندسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من جانبين: الجانب النظري، ويتمثل في إلقاء الضوء على معرفة الأسباب، التي تحول دون تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، والجانب العملي، ويتمثل في حلول مقترحة لتطبيق هذا الأسلوب، وفيما يلي عرضنا لهذه النقاط:

1. يعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية واحد من النماذج الإدارية المتبعة حديثاً، والذي استحوذ على الاهتمام الكبير من قبل الإداريين، والباحثين، والتربويين، فجاءت هذه الدراسة في هذا السياق، كما يشجع الباحثين لإجراء مزيداً من الدراسات حوله.
2. تعد الدراسة من الدراسات المحدودة، التي تناولت معوقات تطبيق مدخل إعادة الهندسة، في المؤسسات التربوية في محافظات غزة، بل على مستوى فلسطين في حدود علم الباحث.
3. نتائج هذه الدراسة هامة لمتخذي القرار بوزارة التربية والتعليم، من أجل التوجيه، والتحسين المستمر للخدمات التعليمية، والتطوير المهني للممارسات الإدارية لمديري المدارس من خلال وضع الخطط المناسبة، ومتابعتها.
4. تفيد نتائج الدراسة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من خلال تعريفهم على التحديات، التي ستواجههم عند تطبيق أسلوب مدخل إعادة الهندسة في ممارساتهم الإدارية، وكيفية التغلب عليها.
5. ينعكس آثار هذه الدراسة على المجتمع الفلسطيني ككل، في مستوى الخدمة المقدمة له إذا ما تم تطبيقها، والأخذ بنتائجها، وتوصياتها.

حدود الدراسة:

1. الحد اللغوي: أعتمد الباحث على طرح الدراسة باللغة العربية، وعمل على ترجمة الدراسات الأجنبية إلى اللغة العربية.
2. الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وسبل الحد منها، في المجالات التالية: (المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات المالية).
3. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في جميع محافظات غزة.
4. الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية فقط بجميع مراحلها: (أساسي، ثانوي).

5. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على المديرين، والمديرات العاملين في المدارس الحكومية بجميع محافظات غزة.

6. **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي: 2013-2014م.

7. **الحد الأدائي:** تحددت نتائج الدراسة باستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

المعوقات (Obstacles): ورد لفظ عائق في المعجم الوسيط العوق: العائق، ومن لا يزال يعوقه أمر عن حاجته، وعاقه عن الشيء عوقاً منعه منه وشغله عنه (المعجم الوسيط، 2004: 637).

وتعرف بأنها: "جميع العوائق المالية، والإدارية، والفنية، والاجتماعية، والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية، التي تساعد في عمليتي التعليم، والتعلم، وتطويرها" (المغدي، 1997: 65).

كما تعرف بأنها: "كل الأشياء، أو الأشخاص، أو الأشكال الاجتماعية، التي يمكن أن تكون عائقاً يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه، وطموحاته" (جرجس، 2005: 508).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها كل العوامل، والظروف (الإدارية، التقنية، البشرية، المالية)، التي تحول دون تطبيق مفهوم هندسة العمليات الإدارية، في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، بالصورة المتكاملة.

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) (Re-engineering): هي إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة في المنظمات، لتحقيق نتائج تحسين أساسية في مقاييس الأداء العصرية للخدمة، والجودة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل (Hammer and Champy, 1995: 41).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وإعادة تصميم أساليب التعليم التقليدية السائدة فيها بصورة جذرية، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وتجويد مخرجات التعليم، بما يتفق مع مستحدثات العصر، ومتطلباته.

العمليات الإدارية (*Business processes*) : هي "أعمال، ونشاطات محددة، يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة بالبقاء، والنمو، والازدهار، وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقويم، والتغذية العكسية" (عليما، 2007: 95).

المدارس الحكومية (*Governmental schools*): هي "أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم والسلطة الوطنية الفلسطينية، وتقوم بتدريس المنهاج الفلسطيني، من الصف الأول الابتدائي حتى الصف الثاني عشر" (وزارة التربية والتعليم، 2005).

محافظة غزة: هي جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، تم تقسيم قطاع غزة إلى خمس محافظات هي: "محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح" (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008: 59).

الفصل الثاني

الإطار النظري

- نشأة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
- عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية
- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
- أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية
- خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية
- منهجية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
- أدوات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
- القائمون على إعادة هندسة العمليات الإدارية
- المؤسسات التي يطبق عليها مدخل إعادة الهندسة الإدارية
- متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية
- عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمهيد

كانت وظيفة الإدارة، وما تزال موجهة نحو المحافظة على التوازن بين الاستقرار، والتغيير، استجابة للمتطلبات الداخلية، والخارجية، التي تعرضها الظروف البيئية التي تمارس عليها الإدارة نشاطها.

وأصبحت هذه الوظيفة أكثر إلحاحاً في الوقت الحالي، الذي يتسم بالانفجار المعرفي، والتقني المتسارع في شتى المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتحديات التي أفرزتها العولمة على العالم الذي نعيش فيه.

ومن أجل ذلك سيعرض الباحث في هذا الفصل مدخلاً من المداخل الإدارية، وهو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث سيتحدث عن نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومفاهيمها المختلفة، وعناصرها، ومبادئها، وأهدافها، وأهميتها، ودواعي التوجه إلى تطبيقها، ثم سيعرض منهجية التطبيق، والأدوات الخاصة بها، ومتطلبات نجاحها، ومعوقات تطبيقها.

نشأة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

على الرغم من أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لم يظهر إلا في العقد الأخير من القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن أسسه، وقواعده تعود إلى السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، وذلك مع بداية ظهور النظرية العلمية للإدارة لـ "هنري فايول"، والإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"، حيث أسهمت المدرسة الكلاسيكية للإدارة، في بؤادر ظهور هذا المفهوم (حسين، 2007: 20).

بعد ذلك ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من المفاهيم العلمية، التي ترى أن مدخل إعادة الهندسة جاء ليكمل الجودة، ويضيف إليها بعداً مهماً متمثلاً في التركيز على العمليات، وتطويرها بصفقتها جوهر الإدارة، والتنظيم (الزهراني، 2013: 9).

وأشار عطا الله (2008) إلى أن: مدخل إعادة هندسة العمليات، كان أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي اهتمت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، عندما قامت مؤسسة ماساشوسيتس للتكنولوجيا (MIT Massachusetts Institute of Technology)

بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام 1990"، وكان الغرض من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، كما أعدت مؤسسة "إس آي إس" للخدمات الاستشارية (S.I.S Synergy International Services) دراسة هدفت إلى فحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات، وتغيير المنظمة، وكان الهدف لتلك المؤسسات هو نبذ، وتغيير المفاهيم، والقواعد، والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد، وفروض، ومفاهيم جديدة للفكر الإداري، تناسب القرن الحادي والعشرين (عطا الله، 2008: 23).

ويرى العجمي (2008) أن: مفهوم إعادة الهندسة انتشر بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي، عندما قام كل من هامر وتشامبي عام (1993) بنشر أول كتاب في إعادة هندسة العمليات بعنوان: "إعادة هندسة المنظمة" "Reengineering the Corporation" وقد عرّفا في كتابهما إعادة هندسة العمليات "Business Process Reengineering" بأنها: النظر بشكل جذري في إجراءات العمل، وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء، والكفاءة، ويقلل الكلفة في إنجاز العمل، وتقديم الخدمات (العجمي، 2008: 27).

ويرى السلطان (1996) أن: مفهوم إعادة الهندسة ليس جديداً، ولكن الجديد هو وضع منهجية علمية لإعادة هندسة العمليات، وكذلك الرغبة الأكيدة للإدارة العليا في تطبيق المنهجية في أعمالهم، وتعتمد على التفكير غير التقليدي (الإبداعي) من خلال التصور الذي يعمل على كسر حواجز التفكير التقليدي الذي يؤدي إلى محدودية الأداء (السلطان، 1996: 6).

وهو الأمر الذي أكده أحد مؤسسي إعادة الهندسة "مايكل هامر" "Michael Hammer" حيث قال: "إن إعادة الهندسة تحاول جاهدة أن تخرج عن الإطار التقليدي للقوانين القديمة بخصوص كيفية التنظيم، وإعادة قيادة، أو إدارة الأعمال" (هامر، 1990: 104).

ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات، والهياكل التنظيمية التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال، والخدمات، والمدارس في عالم اليوم، لتساهم في سرعة إنجاز تلك المؤسسات، وجودة أداءها، والتقليل من تكاليفها، ويعد مايكل هامر، وجيمس تشامبي، من رواد الهندسة الإدارية "الهندرة"، حيث يرجع الفضل إليهما في انتشار هذا المدخل (العجمي، 2008: 40).

وقد اشتق هذا المدخل من عدة مداخل إدارية لعل من أهمها:

1. **مدخل الإدارة العلمية:** ورائدها فريدريك تايلور، والتي تعتمد على هندسة سلوكيات العاملين، بناء على نظام من الكفاءة، والقواعد المهارية، من خلال ايجاد نظم الرقابة، والتدريب، والخرائط التوضيحية لوصف العمل، وطرق سيره، وتقسيم نظام العمل إلى مدخلات، وعمليات، ومخرجات، واستفادت إعادة الهندسة من مدخل الإدارة العلمية في كيفية فصل تصميم العمل، وتخطيطه عن المنفذين له، وفي كيفية وضع تصميم مثالي للعمل، وتقسيمه، والحاجه المستمرة إلى قياس ومتابعة كفاءة العمل، وإلى تتبع مستويات العاملين، ومستويات العمليات الروتينية، واستبعاد الحركات الزائدة، أي التقليل من الوقت المستغرق لأداء العمل، مع التأكيد على العمليات ذات القيمة المضافة (الطنيجي، 2008: 48).

2. **مدخل تصميم العمل:** وتعتبر مدرسة "ماري فوليت" **M. Follett**، و "إلتون مايو" **E. Mayo**، من أهم مدارس هذا المدخل، والذي يركز على التفاعل بين السلوك الفردي، والجماعي من ناحية، وبين العوامل البيئية من ناحية أخرى، وقد استفاد مدخل إعادة الهندسة من هذا المدخل في أهمية التطوير الاستراتيجي، والجذري، والتركيز على التفكير العملي، وتطوير العمليات الروتينية، والتركيز على العامل الإنساني في ابتكار عمليات جديدة (المعايطه، 2010: 196).

3. **مدخل إدارة الجودة الشاملة:** ورائدها "فيليب كروسبي" **Pheleeb Kruspy**، وقد ركزت على العميل، والمخرجات، وذلك بهدف تقليل الأخطاء في المنتج النهائي، ويتفق مدخل إعادة الهندسة مع مدخل إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العمليات، والعلماء، وتختلفان في معدل السرعة، حيث أن الهندرة أسرع وتحدث تغييرات جذرية، وتواجه المشكلات الكبيرة التي قد تتعرض لها المؤسسة، بينما تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تحسينات إضافية للمؤسسة، كما تحتاج إلى الدعم، والمساندة المستمرة، وحسن المتابعة على مدار الوقت لتحقيق الأهداف المنشودة، وعلى الرغم من ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر جزءاً من منهجية إعادة الهندسة لمنظمة ما (أحمد، 2003: 20).

4. **مدخل النظم:** يقوم مدخل النظم على مفهوم النظام الذي يهدف إلى تكوين مبادئ عامة يمكن تطبيقها على كافة النظم (جاد الرب، 2010: 8)، وقد استفاد مدخل إعادة الهندسة من مدخل النظم، وبالتحديد من نظرية النظام المفتوح، والتي كان من أهم خصائصها

الاستقرار، والتوازن الديناميكي، ولكي تحافظ أي منظمة على الاستقرار لا بد من الاستجابة للتغيرات في البيئة التي تعمل في إطارها، وهذا ما يسعى إليه مدخل إعادة الهندسة للاستجابة للمتغيرات البيئية، حيث التركيز فيه على نظم المعلومات.

5. **مدخل تكنولوجيا المعلومات:** تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أكثر إمكانيات القوة لمدخل إعادة الهندسة، وتلعب دوراً حيوياً في دعم، ومساندة مشروع إعادة الهندسة، حيث تسهم تكنولوجيا المعلومات في تكوين التفكير العملياتي في تصميم، وتنفيذ العمليات السائدة بالمؤسسة، كما توجد علاقة قوية بين العمليات، ونظم المعلومات (المعايطة، 2007: 100).

ويضيف النور والشليبي (2009) مدخل التحسين المستمر: وهو مدخل ياباني من المداخل التي استفاد منها مدخل إعادة الهندسة.

6. **مدخل التحسين المستمر في الأداء (Kaizen):** كلمة يابانية تعني التحسين المستمر، ووفقاً لهذا المنهج الياباني فإن تطوير أداء المنظمة مسؤولية كل إنسان في المنظمة، وليس وفقاً على جماعة، أو مستوى إداري معين، والتطوير المستمر يركز على تحسين العمليات، ولا يهتم بالنتائج فقط فهو يراجع العمليات، ويطورها، ويحسن فيها وصولاً للنتائج الأفضل، وقد استفاد مدخل إعادة الهندسة من هذا المنهج في أن التحسين المستمر هو: مسؤولية شاملة للإدارة، والعاملين، كما يشمل مجال التحسين أيضاً المباني، والتجهيزات، والمواد، وطرق العمل، وسلوكيات العاملين، وهو يتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة المنظمة، أي في القيم، والسلوكيات المشتركة للإدارة، والعاملين (النور، الشليبي، 2009: 476).

ويرى الباحث في ضوء ما أكدته الدراسات، والأبحاث المتعلقة بمدخل إعادة الهندسة، أنه: يمكن إرجاع نشأة جذور هذا الفكر إلى ظهور الفكر الإداري القديم، لكن الظهور الفعلي له كان في نهاية التسعينات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتق هذا المفهوم من عدة مداخل إدارية أخرى، حيث استطاع أن يستفيد من نقاط قوتها، ويتجنب نقاط ضعفها، إلى أن أصبح يعد من أفضل الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر، وتتبع أهميته في تبنيه لإعادة التفكير الأساسي، والجذري للعمليات الإدارية المتبعة، والهياكل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدفق العمل، وذلك بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج من حيث الجودة، والتكلفة، والسرعة.

مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

الهندرة كلمة عربية مركبة من كلمتين هندسة، وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الانجليزي (Business Reengineering process)، والذي يعني إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإن لم يكن يعني اللفظ الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات، والنظم الإدارية المصاحبة، كما دلت عليه أدبيات إعادة هندسة العمليات، وتطبيقاتها (السلطان، 2001: 41-42).

ويعرف "مايكل هامر"، "وجيمس تشامبي" إعادة هندسة العمليات بأنها: "البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح، وترميم الوضع القائم، أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة، ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات، لتحقيق رغبات العملاء" (Hammer & Champy, 1990, p.14).

كما تعرف بأنها: "إعادة النظر في العوامل الأساسية، وإعادة تعريف جذري لسير العمليات الإدارية للحصول على أقصى قدر من النفع في أوقات حاسمة، وقياسية في عالم اليوم المتميز بخصائص النوعية، الخدمات، السرعة" (السلطان، 1996: 35).

كما تعرف بأنها: "إعادة تصميم جذري، وسريع للعمليات الاستراتيجية، والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري، والسريع للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية التي تساعد على العمليات، وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى، وفق معايير الجودة العالمية" (تيشوري، 2006: 2).

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "مجموعة الأدوات، والوسائل المتطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة، في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك" (الديحاني، 2009: 14).

أما على مستوى التعليم فقد عرف النجار (2002) مدخل إعادة الهندسة بأنه: "الأداة المتكاملة لإحداث تغيير حقيقي في منظومة التعليم، من خلال إعادة تصميم قطاع التعليم بالتركيز، على الأعمال الواجب انجازها لتحقيق الأهداف التعليمية" (النجار، 2002: 27).

كما عرف مصطفى (2002) مدخل إعادة الهندسة على مستوى التعليم بأنه: "أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين جذري، وسريع، في المنظمة التعليمية من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية، والسياسات، والهيكل، والقيم، والاقتراضات المساندة، بشكل غير تقليدي" (مصطفى، 2002: 119).

إن القراءة المتأنية لمجمل التعاريف السابقة لمفهوم الهندرة، وجد الباحث أنها تختلف في الصياغة وتتفق في المضمون حيث يتمحور المضمون حول أربع نقاط أساسية لخصها مرسلي (2011) و سليمان (2007) كما يلي:

1. **الهندرة عملية أساسية:** وهذا يعني أن الوقت قد حان لكي تعيد الإدارة، وكل فرد عامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع، ومراجعة ما يقومون به من عمل، بطرح مجموعة من الأسئلة: لماذا يقومون بهذا العمل؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء، والإدارة؟ وهل يمكن ادائه بطريقة أفضل من حيث السرعة، والجودة؟ كل هذه الأسئلة يطرحها أسلوب الهندرة بأسلوب، ومفهوم عملي يساعد الإدارة في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة (مرسلي، 2011: 63).

2. **الهندرة عملية جذرية:** تتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهو أمر يتميز به أسلوب الهندرة عن غيره من الأساليب الإدارية السابقة، التي كانت في معظمها تسعى إلى تحقيق حلول عاجلة، و سطحية لمشكلات العمل، ومعوقاته، وبالتالي فإن الهندرة الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية، أو ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد، والابتكار، وليس مجرد تحسين، أو تطوير، أو تعديل أساليب العمل القائمة (مرسلي، 2011: 64).

3. **الهندرة عملية هائلة:** فهي لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة، والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة، وفائقة في معدلات الأداء، وتساهم في مساعدة الإدارة التي تتبناها في تحقيق نتائج جوهرية في نسب تحسين الأداء للعمل، وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل، وتقديم خدمات أفضل للعملاء (مرسلي، 2011: 64).

4. **هندرة العمليات:** تعتبر العمليات الركيزة الأساسية لمدخل إعادة الهندسة، حيث يركز على العمليات الإستراتيجية، والمنظمة، والجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد، ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة "أي أن التوجه في العمل يقوم على العملية، وليس على المهام، أو الوظائف، أو الأفراد" (سليمان، 2007: 62).

وبعد ذلك وفي ضوء ما تقدم من تعريفات خاصة بمدخل إعادة الهندسة يعرف الباحث الهندسة الإدارية في التعليم بأنه: "عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية في المنظومة التعليمية، وإعادة تصميم أساليب التعليم التقليدية بصورة جذرية، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وتجويد مخرجات التعليم، بما يتفق مع مستحدثات العصر، ومتطلباته".

عناصر هندسة العمليات الإدارية:

إن أسلوب مدخل إعادة الهندسة كغيره من الأساليب الإدارية المنتهجة، يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية المشكلة له، لعل أهمها:

1. أن يكون التغيير أساسي، فالهندرة تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق، والأساليب الإدارية المستخدمة، بل يتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال (الحمادي، 2006: 124).

2. أن يكون التغيير جذرياً، وله معنى، وقيمة، وليس تغييراً سطحياً، يتمثل في تحسين، وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) (السكرانة، 2008: 150).

3. أن تكون النتائج جوهرية، وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين، والتطوير النسبي، والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً (تيشوري، 2006: 102).

4. تركز الهندرة على تحليل، وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية، ومهام الإدارات أو المسؤوليات، والوظيفة التي تتدرج ضمن أسلوب إعادة البناء الهيكلي (تيشوري، 2006: 102).

5. الهندرة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات، وتوظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق، وأساليب تنفيذ العمل.

6. تعتمد الهندرة على التغيير من خلال التفكير الاستقرائي، وليس الاستنتاجي، فالهندرة تعتمد على الاستقراء، وذلك من خلال البحث عن فرص التطوير، والتغيير قبل بروز مشاكل العمل التي تدعو للتغيير، والتطوير (السر، 2002: 95).
7. تتجه عملية الهندرة من الأعلى للأدنى، علاوة على أن المديرين، يجب أن يكونوا مديرين، وقادة، ويأخذوا على عاتقهم المسؤولية، ويتصرفوا بدافعية وتحفيز (حنون، 2010: 64).

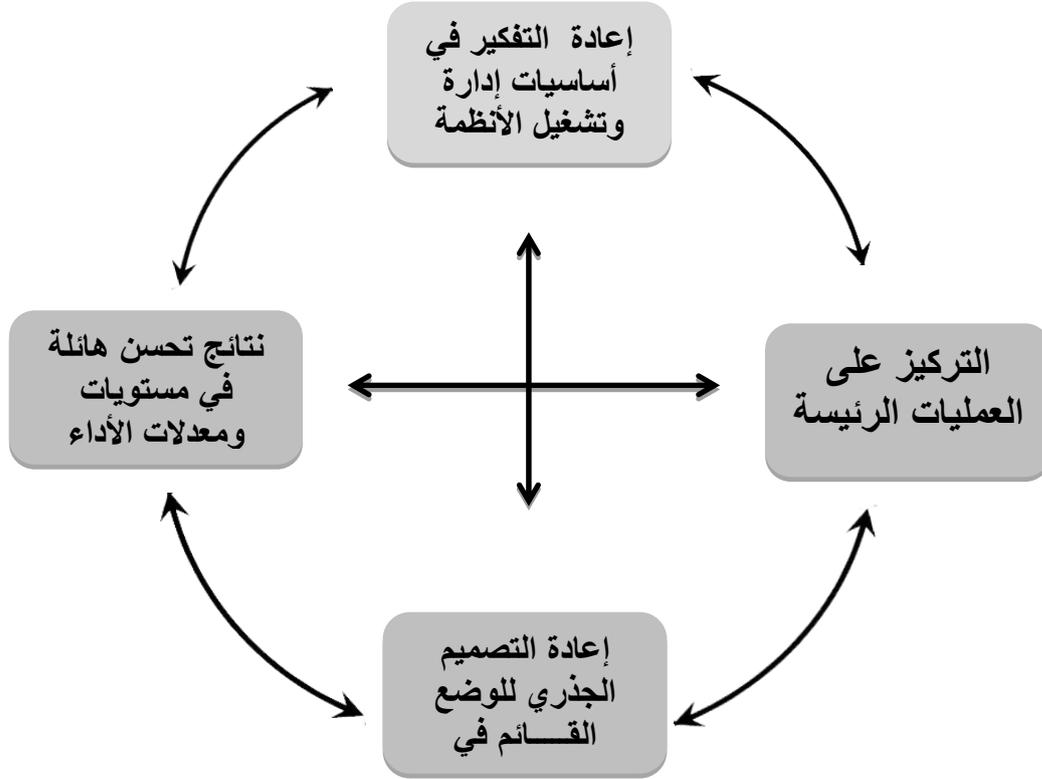
بينما يرى لونيثال (2002) أن إعادة الهندسة تتكون من أربعة عناصر رئيسة هي:

1. تركيز أكبر على عملاء المنظمة (داخلياً، وخارجياً).
2. إعادة تفكير جوهرية في العمليات في المنظمة التي تؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية، وزمن الدورة.
3. إعادة التنظيم الهيكلي، أي كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية.
4. معلومات، ونظم مقاييس جديدة "أي استخدام أحدث ما توصلت إليه التقنية للحصول على تحسن في توزيع البيانات، واتخاذ القرارات" (لونيثال، 2002: 35).

وتتمثل عناصر الهندسة الإدارية عند هامر وتشامبي (1995) في:

1. **إعادة التفكير الجوهري:** وتعني إن جميع العمليات، والإجراءات القديمة يجب أن يقضى عليها، ويحل محلها أساليب جديدة في العمل، علاوة على أن إعادة هندسة العمليات تصل إلى الجذور، ولا تقوم بالتغيير المظهري (مصطفى، 2002: 350).
2. **إعادة تصميم العمليات الإدارية:** تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً، أو عدداً من المدخلات، لإخراج مخرجات معينة، ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية، أو هياكل، بل على إعادة هندسة كيفية إتمام العمل، من خلال تغيير الوظائف، والمهام، وتغيير الهياكل التنظيمية، والتغيير السلوكي للأفراد العاملين (حسين، 2007: 29).
3. **إعادة التصميم الجذري:** إن الهندسة الإدارية تقترض أن العمليات الماضية، والحالية غير كافية، ولهذا ينبغي التأكيد بشكل أكثر على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماماً، والبدء من جديد مع أتباع أساليب ابتكارية (العجمي، 2008: 310).
4. **التحسين المستمر:** فلا تعد التحسينات الهامشية في الأداء كافية، ولذلك يجب السعي وراء أداء شامل، ومثير (ثوري)، والتحسين المثير يحقق تحسن جذري محسوس، وطفرة

واسعة وتفوق طموح (حسين، 2004 :111)، والشكل رقم (1-2) يوضح منظومة عناصر مدخل إعادة الهندسة كما رآها هامر وتشامبي (1995):



الشكل رقم (1-2) العناصر الأربعة لـ "هامر وتشامبي" حول إعادة الهندسة

وتعمل جميع عناصر الهندسة السابقة ذكرها في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها، ويتأثر ببقية العناصر، وإعادة التفكير في أساسيات تشغيل، وإدارة مؤسسة ما سوف يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة، ومن ثم إعادة النظر في الأسس، التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وما بها من ثغرات، وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسية التي تتبع من التفكير في أساسيات التشغيل، وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم، لأحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء (فهيمى، 2010: 21).

كما أن نتائج التحسين الهائلة في معدلات الأداء في مؤسسة ما لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات التشغيل، والإدارة، التي تحدد

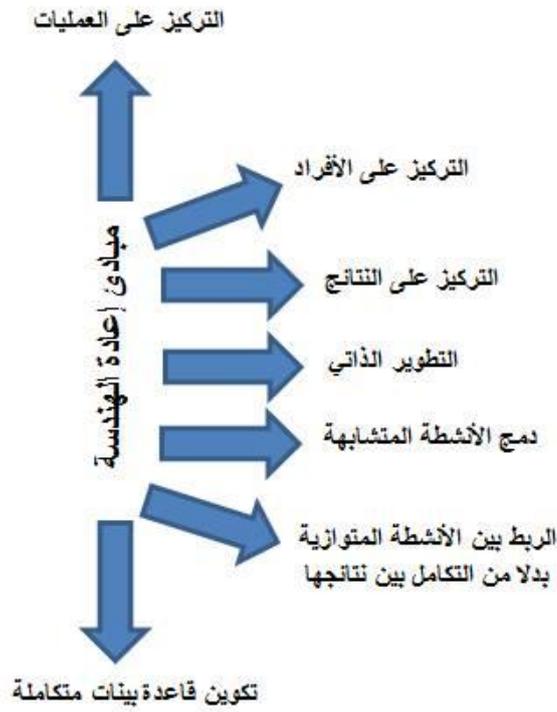
أساليب العمل المتبعة، وما بها من ثغرات، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية، وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم، بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود (فهمي، 2010: 22).

ويرى الباحث أنه يمكن النظر إلى عناصر مدخل إعادة الهندسة على أنها: تقوم على إعادة التفكير، والبناء التنظيمي، للمؤسسات من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة، وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري، وطموح في أداء هذه المؤسسات، حيث تهدف عناصر هذا المدخل إلى: سرعة الأداء؛ تخفيض التكلفة؛ تحسين جودة المنتج؛ التركيز على العمليات الإدارية؛ الاهتمام بالنتائج، والتركيز على حاجة العميل، وتقوم بهيكله العمل على أساس العملية ككل، وليس بصورة جزئية؛ حيث تتميز بطموحات فائقة.

مبادئ هندسة العمليات الإدارية:

إن الهندرة الإدارية ليست عملية عشوائية، بل هي أسلوب علمي منهجي مستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد الخطوط الأساسية لمسار عملية الهندرة، وتشكل حدود بداية تطبيق، أو تفعيل العملية وصولاً إلى الأهداف التي سوف تتحقق بفضل تطبيق هذا الأسلوب، ومن أجل نجاح مدخل إعادة الهندسة قام مايكل هامر بتحديد سبعة مبادئ أساسية لأداء العمل تمثل متطلبات تحقيق التحسين الجذري، وقد ذكرها Hammer & Champy (1995) نقلاً عن (صبيح، 2013: 127-128) كما يلي:

1. التركيز على العمليات حيث يتم تنفيذ العملية عن طريق مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك.
 2. التركيز على الأفراد التعامل مع الإنسان كأصل أو مصدر قوة وليس كعنصر تكلفة يتعين تخفيضه.
 3. التركيز على النتائج تنظيم الأفراد العاملين أو فرق العمل حول النتائج، وليس المهام.
 4. التطوير الذاتي (إدارة الموقف) ربط اتخاذ القرارات بمكان أداء العمل.
 5. دمج الأنشطة المتشابهة.
 6. الربط بين الأنشطة المتوازنة بدلاً من التكامل بين نتائجها حيث يقوم كل فريق عمل بأداء نشاط ما، ثم تجميع مخرجات كل فرق العمل.
 7. التركيز على تكوين قاعدة بيانات متكاملة حيث يتم الحصول على البيانات من مصادرها الأولية، ولمرة واحدة بما يضمن سلامتها، وعدم الازدواجية فيها.
- والشكل رقم (2-2) يوضح المبادئ السبعة لـ "Hammer & Champy"



الشكل رقم (2-2)

المبادئ السبعة لمدخل إعادة الهندسة عند Hammer & Champy

الشكل منقول عن (صبيح، 2013: 128)

ومن أهم مبادئ هندسة العمليات الإدارية التي ذكرها مرسى (2003) على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

- أ- التحديد الواضح لأهداف، واستراتيجيات المنظمة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي.
- ب- التركيز على العمليات، وليس الوظائف.
- ج- التنظيم على أساس النتائج، وليس المهام.
- د- توفير النظم، والسياسات، والهياكل، وحشد البيانات، والمعلومات، والمبررات اللازمة، لاتخاذ القرارات السليمة.
- هـ- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية، للتأكد من دقة المعلومات، وما سيتم انجازه.
- و- شمولية خطة الهندرة لجميع العناصر مهما صغر حجمها في إطار رؤية جديدة (مرسى، 2003: 122).

- ولقد لخص حسين (2007) أهم مبادئ إعادة الهندسة في المنظومة المدرسية فيما يلي:
1. التركيز على النتائج، ومخرجات العمليات الإدارية للعملية التعليمية، والربط بين المهام، والواجبات، التي تتم تأديتها بواسطة الأفراد العاملين في وظيفة واحدة.
 2. التركيز على الطالب، حيث يتم تقليل المهام الداخلية، التي تسهم في إشباع حاجات الطالب، والمجتمع، وان تشمل عملية الهندسة الأفراد المستفيدين من تنفيذ هذه العمليات لتحسين أدائهم للعمل، والقضاء على المعوقات، والحوجز التنظيمية.
 3. دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل، أي يصبح الأفراد المسؤولين على جمع المعلومات، أصحاب الدور الفعال في تشغيل، ومعالجة هذه المعلومات، دون الحاجة لجماعة أخرى للقيام بهذه المهمة.
 4. وجود توازن بين الأنشطة، والإجراءات، وذلك يتم من خلال تحديد أهداف، واستراتيجية النظام، والتناسق بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وتناول قضايا الأفراد العاملين، وتحفيزهم على تقبل التحديات، ووضع رؤية للنظام التعليمي، والاستخدام الأمثل للأدوات الإدارية.
 5. اتخاذ القرار، حيث يؤدي العمل في ضوء نوع من الرقابة باستخدام التكنولوجيا التقنية الحديثة.
 6. إمكانية جمع المعلومات المدعمة لعملية الهندسة كنتيجة ناجحة عن العمل، وتوافر المعلومات المطلوبة لإشباع حاجات العملاء.
 7. الدمج الوظيفي حيث يتم وفق هذا المنهج ضم عدة وظائف منفصلة، في وظيفة واحدة بهدف القضاء على مخاطر تقسيم العمل الوظيفي، وهذا المبدأ يعمل على سهولة توزيع أعباء العمل، ومسئوليته، وتحسين مرافقه، والتخلص من الكثير من الأخطاء.
 8. اتخاذ القرار مهمة المسئول، ويؤكد هذا المبدأ على أن الفرد هو المسئول عن اتخاذ القرار بنفسه دون الحاجة للحصول على قرار من الإدارة العليا في كل مرحلة من مراحل العمل، وهذا المبدأ يساعد المدارس على سرعة أداء العمل، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للطلاب، وكذلك الارتقاء بالعاملين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات، وتحملهم المسؤولية.
 9. سيادة القيم الإنتاجية بين المرؤوسين، وهذا المبدأ يؤكد على العمل لخدمة العملاء، وليس لرؤساء العمل ما من شأنه أن يغير ثقافة المنظمة، وتحول مرؤوسيهما لخدمة العملاء (حسين، 2007: 34 - 38).

وفي ضوء المبادئ السابق ذكرها، يرى الباحث أن مدخل إعادة الهندسة في التعليم يقوم على عدة مبادئ لعل من أهمها:

1. التنظيم على أساس منتجات التعلم (المستفيدين من عملية التعليم، وهم الطلاب)، وليس على المهام.
2. التعامل مع الموارد المتاحة في كل مكون من مكونات منظومة التعليم، وإدارتها منظومياً بما يخدم مخرجات عمليات التعليم من جودة أداء، وسرعة انجاز، وتقليل تكلفة.
3. إعادة النظر في كل الأنشطة التي تتم في منظومة التعليم، والتعلم، من المدخلات حتى وصول الخدمة إلى الطلاب، وأحداث تغيير جذري، وطفرة هائلة في مستويات، ومعدلات الأداء.
4. تفعيل اللامركزية في إدارة منظومة التعليم، والتعلم، بوضع مركز القرار حيثما تتجز المهام.
5. تفويض السلطة الكافية لتمكين العاملين في المدرسة من أداء المهام التعليمية بكفاءة.
6. معرفة نقاط الضعف في منظومة التعليم، والتعلم من الجذور، وتحديد أسبابها، ومن ثم الوصول الى كيفية العلاج.

أهداف هندسة العمليات الإدارية:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة، وتحسين جودة المنتج، وتحسين الأداء لمواجهة المتغيرات، والقوى العالمية، وإحداث تغيير جذري، وسريع في منظمات الأعمال، وتخفيض التكاليف، وتحقيق سرعة انجاز العمل، وتحسين الجودة، والاستفادة من البيانات، ووضعها في قوائم، واستخدامها، وتحديد الشكل، والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة، وزيادة المنافسة الايجابية، بين العاملين، وتحسين الاتصالات بينهم، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية (العجمي، 2008: 315).

ويرى أحمد (2003) أنه: "حتى يتم الاستفادة من ركائز إعادة الهندسة، وخصائصها في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح"، ولقد حدد أهداف إعادة الهندسة بما يلي:

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء.
2. الانتقال من الاعتماد على الوظائف إلى التركيز على العمليات.
3. التركيز على العملاء.
4. التركيز على توحيد، ودمج الأعمال.
5. تطوير بيئة إدارية تعتمد على العمليات (أحمد، 2003: 28-29).

ويرى حسين (2007) أن: إعادة هندسة العمليات الإدارية، تهدف إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل: جودة المنتج، والخدمة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل، من خلال تقليص، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتخفيض المدة اللازمة لإنجاز المعاملات، كما تهدف إلى التحسن الكبير في مستويات الأداء، وتطبيق مبدأ الموظف الشامل، وتقليص التخصص إلى حد كبير (حسين، 2007: 32).

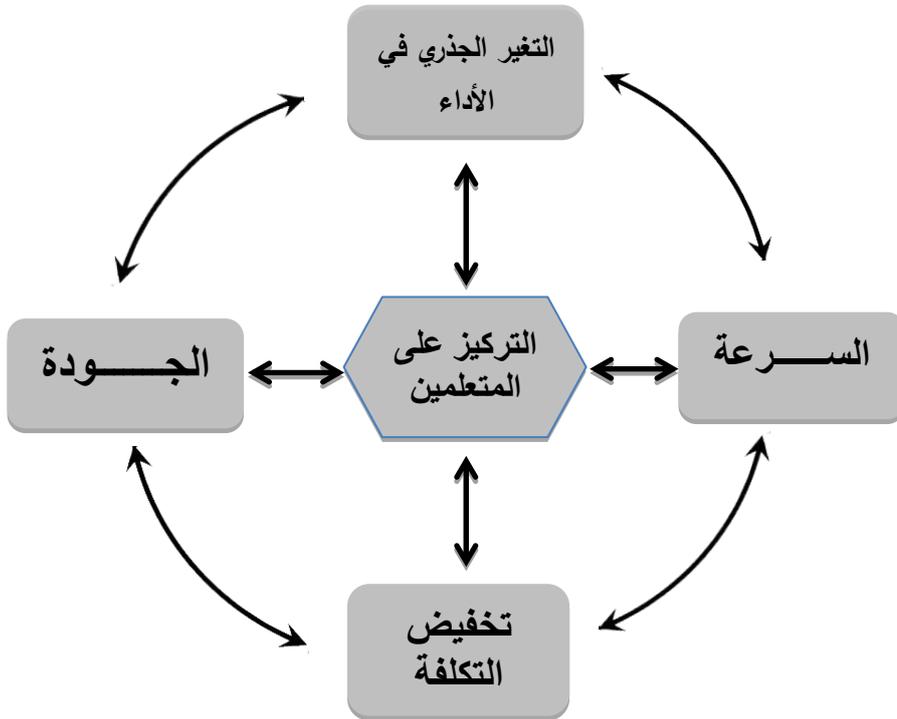
كما حدد حسين (2007) الأهداف التي يسعى إليها مدخل إعادة الهندسة في المنظومة التعليمية إلى:

1. جعل المدرسة أكثر قدرة على المنافسة.
2. إحداث تحسينات في العمليات الإدارية.
3. تحسين شعور، وإحساس الأفراد العاملين في نطاق التعليم بالتشجيع، والمشاركة في وضع أهداف المنظومة التعليمية.
4. تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية، وزيادة التعاون بين أفراد المنظمة التعليمية.
5. تقليل التكلفة دون المساس بجودة التحصيل العلمي، وزيادة الإنتاجية، وإشباع حاجات الطلاب.
6. تحديد الشكل، والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة التعليمية.
7. دمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتخصيصها لشخص واحد، أو مجموعة عمل، مما يسهم في تحسين عمليات الإدارة التي يتم قياسها في ضوء معايير الجودة.
8. تحسين سرعة تسجيل البيانات.
9. مساعدة المدارس ذات المستوى الرفيع على بقائها في نفس المستوى، وتساعد المدارس الأقل لتصبح أكثر منافسة (حسين، 2007: 33-34).

وتختلف أهداف إعادة هندسة الإدارة المدرسية من مدرسة لأخرى وفقاً لظروف كل مدرسة، وحجم الأعمال التي تقوم بها، كما وتختلف في المدرسة الواحدة من وقت لآخر وفقاً لما تريده إدارة المدرسة من تطوير في النظم الإدارية لديها (العجمي، 2008: 311).

فيما رأى فرجون (2010) أن أهداف مدخل إعادة الهندسة في المنظمات التعليمية تركز على بعدين تربوي، واقتصادي، وتتمثل فيما يأتي:

- 1- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب، وأدوات العمل، والنتائج من خلال تمكين الإدارة، وهيئة التدريس من تصميم العمل، والقيام به وفق احتياجات الطلبة، وأهداف المؤسسة التعليمية.
 - 2- التركيز على المتعلمين: أي التركيز على آراء الطلبة من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث تتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
 - 3- السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.
 - 4- الجودة: من خلال تحسين جودة الخدمات، والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات، ورغبات الطلبة، ومستجدات العصر، ومتطلباته.
 - 5- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة (فرجون، 2010: 117).
- والشكل رقم (2-3) يوضح اهداف مدخل إعادة الهندسة عند فرجون (2010).



الشكل رقم (2-3) الأهداف الخمسة لـ "فرجون" حول إعادة الهندسة في المنظمات التعليمية

- ولكي تحقق إعادة الهندسة تلك الأهداف المرجوة رأى متولي (2006) لابد أن تتجنب ما يلي:
- أ- محاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها.
 - ب- تجاهل قيم، ومفاهيم الأفراد.
 - ج- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة.
 - د- وضع القيود المسبقة على تحديد المشكلات.
 - هـ- تكليف أشخاص لا يهتمون بإعادة الهندسة.
 - و- إطالة الفترة الزمنية لعملية التطبيق (متولي، 2006: 493).

ويرى الباحث في ضوء الأهداف السابق ذكرها، أن تطبيق مدخل إعادة الهندسة، سوف يؤدي إلى تحقيق عدة أهداف في مؤسسات التعليم منها:

1. توجه مؤسسات التعليم الاهتمام نحو المستفيدين من العملية التعليمية (الطلاب، والمجتمع).
2. التخلص من الروتين القديم في مؤسسات التعليم، وأسلوب العمل الجامد، والتحول إلى الحرية، والمرونة.
3. تخفيض تكلفة الأداء.
4. تحول عمل الإدارات المدرسية من رقابة مفرطة تمارس عليها، إلى عمل تتمتع فيه بصلاحيات، وتحمل للمسؤوليات.
5. الجودة العالية في أداء المؤسسات التعليمية.
6. الخدمة السريعة، والتميزة.

أهمية هندسة العمليات الإدارية:

تبرز أهمية مدخل إعادة الهندسة بقدرته على إجراء تحسينات جذرية في المؤسسات، في حال توظيفه بشكل فعال، لكنه يحتاج إلى تغييرات عديدة في المؤسسة تتضمن الاحتياج الكبير إلى زيادة أنماط العمل، ووظائفه، واحتياجات المعارف، وقيم المؤسسة، كما يتضمن تكريس الوقت الطويل، والمصادر، والجهد، والعناصر المسهلة، مثل تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الجودة الشاملة، وجميع إمكانات المؤسسة (المعاينة، 2010: 200).

ويحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد كثيرة، تعود على التنظيم في المؤسسة بكفاءة، وفاعلية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة لها.

ولقد لخص اللوزي (2002) فوائد تطبيق الهندرة بما يلي:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، حيث يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، مما يؤدي إلى زيادة التعاون، والتنسيق في أداء الأعمال، بسبب المسؤولية المشتركة لفريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل أفراد قادرين على المبادرة، وتأسيس قواعد العمل، والإبداع، والابتكار.
4. تشجع على التعلم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات، وقدرات الأفراد، وتوسيع قدراتهم.
5. مكافأة الأفراد، وتقييم نتائج عملهم بناء على الناتج النهائي، وبشكل جماعي.
6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد، والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين.
7. تساعد جميع العاملين على اتخاذ القرارات دون أن تقتصر هذه العملية على المدراء.
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، مما يؤدي إلى انجاز عدد من الخطوات بوقت واحد، وتقليل الوقت بين خطوات العمل. (اللوزي، 2002: 183)

كما استخلص هامر وتشامبي (1995) العديد من الفوائد، والعوائد الإيجابية، لإعادة الهندسة من خلال التغييرات، التي تحدث عندما تقوم الشركات بهندرة أعمالها منها:

1. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات.
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
3. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.
4. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم.
5. يتحول التركيز في معايير الأداء، والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
6. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
7. يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين.
8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
9. يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين. (هامر وتشامبي، 1995: 41-52)

وتعتبر الهندسة الإدارية واحدة من المداخل الحديثة، التي تشكل بيئة العمل الإداري، وتوضح أهميتها في المدرسة من خلال إعادة تشكيل، وتصميم عملية الخدمات، والتدريس، والتعليم في منظومة التعليم، والتطوير التكنولوجي، وتكلفة التعليم، والمنافسة العالمية، وتوقعات المجتمع، كما أنها تهيئ المدرسة للمستقبل، وتعمل على إشباع حاجات، وتنمية مهارات الأفراد العاملين، وتعتبر التعلم أداة لتحسين الأداء، والتدريب كأداة للتعامل مع التغيير، وتتطلب استخدام إستراتيجية لزيادة نجاح المدرسة، كما وتتيح الفرصة لإعداد قادة فعالين للمدرسة، وتساعد في استثمار الموارد البشرية، وتساعد على خلق بيئة لعملية التدريب الإداري، كما وتجعل المدرسة أكثر تركيزاً على العملاء، وإشباع حاجاتهم، وتعمل على إعطاء، وتحمل المسؤولية من قبل المدير، وتطوير أشكال الرقابة، وتحقيق تحسينات واضحة في جودة، وسرعة العمليات (الغريب، وآخرون، 2005).

- ويرى الباحث في ضوء ما تقدم من أهمية لمدخل إعادة الهندسة، في المؤسسات بأنه: سوف يحقق عدة فوائد في المنظمات التعليمية منها:
1. يساعد المؤسسات التعليمية إعادة النظر في الخدمة التعليمية التي تقدمها، لكي تتواكب مع المتغيرات العالمية المتسارعة، واحتياجات سوق العمل، على أن يتم تقديمها بالجودة، والسرعة، والدقة، والكلفة التي ترضي المتعلم.
 2. إعادة البناء الجذري، والسرعة للمؤسسات التعليمية، سوف يؤدي بالضرورة لإصلاح الكثير من مؤسسات العمل الأخرى في المجتمع، وبذلك يحدث الإصلاح السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي متواكباً مع إصلاح التعليم.
 3. تطبيق مدخل إعادة الهندسة، يحفز العاملين بالمؤسسات التعليمية، للإبداع في أدائهم، والتخلص من كل قيود البيروقراطية، والتكرارية، والنمطية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية، تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم، مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم، والتعلم.
 4. تحدث إعادة الهندسة تغييرات جذرية، وكلية في أساليب العمل، ومستويات الأداء الأكاديمي، والإداري للمؤسسات التعليمية، حيث تزيل القوالب القديمة، ويتم استبدالها بالحديث، والمبتكر.

خصائص هندسة العمليات الإدارية:

- أورد رفاعي (2006) العديد من الخصائص التي تميز الهندسة الإدارية، ومنها:
1. دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل، الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية.
 2. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، حيث تتم العملية من خلال خطوات منظمة، بصورة طبيعية، ولا توجد حدود مصطنعة.
 3. تكون العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل.
 4. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية، وأهمية، إذ يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة، بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع.
 5. تعمل الهندسة الإدارية على تخفيض أعمال الاختبار، والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست لها قيمة مضافة.
 6. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطرف الآخر، لتجنب الأعمال التي ليست لها قيمة مضافة.
 7. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات (رفاعي، 2006: 13).

- كما استخلص السلطان (2002) عدة خصائص لإعادة هندسة العمليات الإدارية منها:
1. إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من نقطة الصفر، فهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جذوره.
 2. تركز على العمليات الإدارية، لا على الأنشطة، كما هو الحال بالنسبة لأساليب النظم الإدارية التقليدية.
 3. تهتم بالنتائج، وترتكز على حاجة العميل الداخلي، والخارجي.
 4. تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، على خلاف النظريات الإدارية التقليدية، التي تقوم بتقسيم العمل إلى مجموعة، يقوم بها مجموعة من الموظفين.
 5. تتميز بأنها تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية، وضرورة بقائها أصلاً، دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل إنفرادي، انطلاقاً من أن العملية كلها تحتاج إلى تغيير، أو إعادة بناء، أو إلغاء.
 6. تركز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية، ولا تعنى بالإدارات، والأقسام، والوحدات التنظيمية المتعارف عليها تقليدياً.

7. تقوم على نقد أنشطة الرقابة، والمراجعة، بصورتها التقليدية الضخمة، انطلاقاً من إيمانها بأن تكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمة نتائجها.
8. تتميز مشاريعها بطموحاتها الفائقة، حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات (التغيير الجذري)، (تحسينات جوهرية)، (بناء أساسي)، (إعادة تصميم كلي)... فهي لا تقف عند حد التحسين النوعي، بل لا تنظر إليه.
9. الاعتماد بشكل رئيس على تقنية المعلومات أساساً لمشاريعها (السلطان، 2002: 120).

وأشار الحربي (2007) إلى أن: هناك عدة خصائص لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم منها:

1. التغيير الجذري في كافة مكونات منظومة التعليم التعلم.
2. تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير التقليدية، حيث تركز على الإبداع، وكيفية إدارة التغيير المؤسسي لتحقيقه.
3. تركز على مخرجات التعلم، وعلى العمليات الفنية، والإدارية المعززة لها.
4. تركز على الاستخدام الأمثل لأنظمة، وتقنية المعلومات المعززة بوسائل الاتصال؛ لكي تصبح مكوناً رئيساً في عمليات، ومنتجات التعلم.
5. تركز على تنمية الإبداع، حيث يكون دور الطلاب إنتاج المعرفة، كل على حسب قدراته، ومواهبه، ويكون دور المعلم إدارة إبداعات الطلاب من المعرفة فيما بينهم.
6. تركز على دور المدرسة كمركز إشعاع حضاري تدير التغيير في البيئة المحيطة بها عن طريق فتح أبوابها للطلاب لممارسة الأنشطة اللاصفية خارج أسوارها ضمن برامج الإدارة الفعالة للأنشطة.
7. تحويل دور المؤسسات التعليمية من مؤسسات خدمتية إلى مؤسسات خدمتية استثمارية، تقدم خدماتها في إطار هندسة التنمية البشرية، بما يحقق طفرات هائلة في معدلات، ومستويات أداء الطلاب، والعاملين بها.
8. تركز على إدارة التعلم من أجل التمكن، والإلتقان للطلاب، أكثر من إدارة التعلم من أجل اجتياز الامتحانات.
9. تركز على إدارة التغيير الجذري في أساليب، وطرق التدريس؛ لكي تنمي التعلم الذاتي، والتعلم الإلكتروني، والتعلم النشط (الحربي، 2007: 56).

ويرى الباحث في ضوء ما سبق من دراسات أن: هناك عدة خصائص لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم منها:

1. التغيير الجذري في منظومة التعليم من حيث (الأساليب الإدارية المتبعة، الهياكل التنظيمية المعمول بها، طرق التدريس المتبعة، والمناهج الدراسية).
2. التركيز على المتعلم، وعلى العمليات الإدارية التي تدفع في اتجاه تعلمه.
3. تنمية الإبداع لدى العاملين في الإدارات المدرسية (المدير، والمعلمون).
4. إدخال تكنولوجيا المعلومات؛ لتسهيل العملية الإدارية، والعملية التعليمية.
5. تركيز على مخرجات التعليم، بحيث تتناسب مع احتياجات سوق العمل.
6. إشراك العاملين في الإدارات المدرسية في اتخاذ القرارات بصورة طبيعية بما يخدم مصلحة التعليم.
7. التكامل بين المركزية، واللامركزية في الأعمال الإدارية، وذلك بتوسيع دائرة اتخاذ القرارات.

منهجية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

وصف حلمي (2003) منهج إعادة الهندسة بالخط الذهني القائم على الأسس المنطقية؛ لتشخيص المشكلة التي يقوم بمعالجتها؛ لتحديد أبعادها، وعلاقتها بما يحيط بها من ظواهر، بهدف التوصل إلى علاج لحل هذه المشكلة، فمنهج إعادة الهندسة يتضمن شقين: شق ذهني، وشق نظري، حيث يتمثل الشق الأول: في الصورة الذهنية لمشكلات المنظمة، وأساليب المعالجة، والشق الثاني: في كيفية تطبيق أساليب المعالجة، لحل هذه المشكلة، كما بين أن العامل الذي يُعول عليه لنجاح مشروع إعادة الهندسة، أو فشله هو منهجية التطبيق، أي لا يمكن أن تحقق إعادة الهندسة نتائج إيجابية ملموسة، ما لم يتم تطبيقها من خلال منهجية شاملة؛ لأنها تساعد في تحقيق إعادة الهندسة بكفاءة عالية (حلمي، 2003: 85).

ومن المناهج التي اتبعتها النماذج الناجحة لمشروعات إعادة الهندسة:

أ- استراتيجية هامر وتشامبي (Hammer & Champy, 1993):

وتتكون استراتيجية "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" من ست خطوات هي:

(صبيح، 2013: 127)

1. **التعريف بإعادة الهندسة:** حيث يتم في تلك الخطوة التعريف بإعادة هندسة العمليات، والممارسات المطلوبة من العاملين باتجاه تطبيق إعادة الهندسة، والاسهامات التي يجب أن يقدمها كل فرد في المنظمة.
2. **تحديد العمليات:** حيث يتم التعرف على جميع العمليات، وتحديد العوامل الخارجية المؤثرة، مثل رغبات متلقي الخدمة، وفي تلك الخطوة يتم تجميع العمليات في جداول، مع ترتيبها حسب أولوية أهميتها.
3. **اختيار العمليات:** حيث يتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار العمليات التي يجب أن تعاد هندستها، والعمليات التي يتم التخلص منها؛ ولعل أهم مصادر تلك المعايير حاجات متلقي الخدمة، والقيمة المضافة، والتكلفة.
4. **تفهم العمليات المختارة:** وفي تلك الخطوة يستعان بالتكنولوجيا في عمليات التحليل، حيث يكون التحليل مركزاً على العمليات دون الأخذ بالاعتبار الوظائف التي يجب استبعادها تماماً من العملية.
5. **إعادة بناء العمليات المختارة:** حيث يتم التركيز في تلك الخطوة على إعادة بناء العمليات التي تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية من فرق إعادة الهندسة، كما يجب أن تؤخذ في الاعتبار ضرورة التركيز على الجوانب الفنية للعمليات، إلى جانب الأخذ في الاعتبار العوامل المتعلقة ببيئة العمل.
6. **تطبيق العمليات:** حيث يتم تطبيق العمليات بعد إنجاز الخطوات الخمس السابقة، مع متابعة الأداء؛ بهدف تحسين ذلك الأداء.

ب- استراتيجية ديفنورت وشورت (DevanPort & Short , 1993)

- يتضمن هذا المنهج خمس مراحل أو خطوات أساسية؛ لتطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية منها: (صبيح، 2013: 128)
- 1- **تحديد العمليات من أجل الابتكار:** عن طريق تحديد العملية الأساسية، وجمع المعلومات عنها، وتحليلها.
 - 2- **تحديد دوافع التغيير:** بتحليل كيفية تدخل العناصر البشرية، والتنظيمية، للقيام بالدور التغيري.
 - 3- **تحديد رؤية العملية:** أي تقييم الاستراتيجيات العملية للمؤسسة وتوجهاتها، وهذا يعتمد على مفتاحين رئيسيين، هما: الفهم الواضح لجوانب القوة، ونقاط الضعف بالمنظمة، بالإضافة إلى الفهم الواضح لبنية السوق، والخيارات المتاحة به.

- 4- فهم العمليات القائمة: ومن اهم أدواته التوثيق الجرافيكي (كالإحصائية الموضوعية في صورة أشكال، وجداول)، ونمذجة العمليات.
- 5- تصميم وتجريب العمليات الجديدة: يتم طرح أسئلة أساسية في هذه الخطوة لتحديد العمليات القائمة بالفعل، والوصف الدقيق لنقاط الضعف، والهدر الذي لا داعي له.

ج- منهج " جوها ومجموعته" (Guha, et , 1993)

- يتضمن هذا المنهج ست مراحل لمشروع إعادة الهندسة وهي: (حنون، 2010: 24)
1. مرحلة التصور: تحديد فرص إعادة الهندسة، والعوامل الإدارية المساعدة.
 2. مرحلة الإعداد، والتمهيد: تنظيم فريق ورصد الأهداف.
 3. مرحلة التحليل: تشخيص العمليات الحالية.
 4. مرحلة إعادة التصميم : دراسة البدائل المتاحة ووضع نموذج للعمليات الجديدة.
 5. مرحلة إعادة البناء: تشغيل النظام الجديد.
 6. مرحلة الموافقة والاختيار: قياس الأداء، وتقييمه من منظور تحسين الجودة.

د- منهج (ريموند مانجيلي و مارك كلاين، 1995)

- يقوم منهج "ريموند مانجيلي" و "مارك كلاين" على خمس خطوات أساسية هي:
- (Manganelli & Klein, 1995 :134)
1. مرحلة الإعداد: تنظيم فريق العمل، وأهداف المؤسسة، والأهداف المتوقع تحقيقها بعد تطبيق إعادة الهندسة.
 2. مرحلة التحديد: وتتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة.
 3. مرحلة التصور: تحديد العمليات الجوهرية التي ستمثلها إعادة التصميم الجذري.
 4. مرحلة المواجهة : وهي تتضمن مجموعتين: الأولى التصميم التقني للعمليات، والثانية تنظيم بيئة الموارد البشرية للمؤسسة.
 5. مرحلة التحول: وضع العملية في صورتها النهائية، وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع هيكلية كاملة لعمليات إعادة الهندسة.

هـ - منهج تشانج كيم (Kim, 1994).

- يتضمن منهج كيم لإعادة هندسة العمليات الإدارية خمس مراحل أساسية، وهي كما يلي:
- (حنون، 2010: 25)
1. مرحلة التصور أو الرؤية: تحد رؤية العمل، وأهداف المشروع، وتقييم العمليات الحالية.

2. **مرحلة التحديد:** تكوين فرق العمل، رصد العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة، تحديد حدود المشروع، إعادة خطة العمل، وتقييم النتائج المتوقعة.
3. **مرحلة التحليل:** توثيق العمليات الحالية، وتشخيصها، كما يتم تحديد الهدف الأساسي للعمل، وتطوير مقاييس الأداء، وتحديد أهداف الأداء التنظيمي.
4. **مرحلة التنظيم:** طرح البدائل الممكنة، وتقييمها، وتصميم العمليات الجديدة، وهيكلية نظم المعلومات، وتصميم نموذج أساسي.
5. **مرحلة التطبيق:** تشغيل نظم العمليات الجديدة، وتحديد إجراءات للضبط، والمراجعة، وإجراء الاختبارات اللازمة لنجاح المشروع.

في ضوء عرض المناهج السابقة لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية تتضح أنها:

أ- تتفق في مضمونها على العناصر التالية: (السلطان، 1998: 67-68)

1. **الرؤية والتصور:** تحديد رؤية العمل بشكل عام، وتقييم الوضع الحالي من قبل قائد فريق إعادة الهندسة.
2. **الإعداد والتحضير:** رسم خطة زمنية لخطوات العمل، وأهدافها، والعوائق، والصعوبات التي يمكن أن تواجه التطبيق، وتقديم الحلول.
3. **التحليل والتشخيص الشامل:** توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة، وتوثيقها من نماذج مخصصة للدراسة، من خلال مسح واسع النطاق، وجمع معلومات للتوصل إلى مواطن الخلل، والقصور، وكيفية التعامل معها.
4. **إعادة التصميم أو البناء:** تصميم العمليات بشكل جديد وطرح البدائل المختلفة.
5. **التطبيق والتحول:** يعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري، والعنصر التقني، وخطوات العمل، بالإضافة إلى ضرورة المتابعة، والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري، وقياس نتائجه مقارنة بمرحلة ما قبل، وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد.

ب- **تؤكد جميعها** على ضرورة تحديد العملية المراد هندستها، وإعادة تصميمها، وتكوين فرق العمل، كما يلاحظ أن جميعها تشترك في معظم المراحل، والاختلاف موجود في إضافة مرحلة، أو ترتيب المراحل (صبيح، 2013: 136).

ويرى الباحث أن: منهجية التطبيق لمدخل إعادة الهندسة عامل أساسي لنجاحه أو فشله، فلا يمكن أن تحقق إعادة الهندسة نتائج إيجابية ملموسة ما لم يمكن تطبيقها من خلال منهجية شاملة، تقوم هذه المنهجية على دراسة الوضع الحاضر، ووضع تصور ذهني للعمليات الجديدة، من خلال فريق عمل لديه اطلاع على نماذج ناجحة يستطيع الاستفادة منها بما يتلاءم مع الإمكانيات المتوفرة، والظروف البيئية المحيطة.

أدوات مدخل إعادة الهندسة:

حددت الدراسات مجموعة من الأساليب، والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وتتمثل هذه الأساليب، والأدوات فيما يلي:

1. **عقد المؤتمرات:** ويعتبر أحد الأساليب التي يعتمد عليها لحشد التأييد لمشروع إعادة الهندسة، ويتمثل في إحصار، وإشراك كل من له صلة بالعملية، ويشمل: وزارة التعليم، والإدارة المدرسية، والطالب، وأعضاء الهيئة التدريسية، والمجتمع المحلي (الشافعي، 2005: 64).
2. **إجراء الاتصالات:** ضرورة العمل على فتح الاتصالات بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم، وعلى كافة المستويات، ويجب أن تتسم هذه الاتصالات بالصدق، والصراحة؛ لضمان الحصول على تأييد، ودعم كل من له صلة بالعملية (عبد القادر، 2006: 66).
3. **القيام بعمليات التفكير الاستقرائي:** يعتمد هذا النوع من التفكير الاستقرائي على التفكير أولاً في الحلول المحتملة، وتنظيمها، ثم البحث عن المشكلات (السر، 2002: 95).
4. **نمذجة العمليات:** وهي عبارة عن تكتيك لتنظيم، وتوثيق هيكل تدفق البيانات من خلال العمليات الخاصة بمؤسسات التعليم، ويرتكز هذا الأسلوب على الإجراءات والسياسات المتبناة داخل وزارة التعليم (الشافعي، 2005: 65).
5. **تحديد الأنشطة ذات القيم المضافة:** التكلفة على أساس النشاط (عبد القادر، 2006: 66).
6. **برامج الحاسب لإعادة الهندسة:** هناك برامج جاهزة تستخدم للمساعدة في رسم خرائط تفصيلية عن العمليات لفهم العمليات الحالية، وللمساعدة في وضع تصميمات أخرى جديدة (السر، 2002: 95).
7. **المقارنات المرجعية:** هي مؤشر أو نقطة مرجعية لإجراء مقارنات، وهي عملية تحديد المعايير، وتستخدم للمقارنات كوسيلة لتوليد التحسين، أي عملية مقارنة أداء المدارس

فيما بينها لتحديد نقاط الضعف، واتخاذ الإجراءات لتصحيحها، ونقاط القوة وتعزيزها
(Stella,2007:120).

8. **التحليل الاستراتيجي:** ويقوم على تحليل البيئتين الداخلية، والخارجية للمدرسة
(الغالبي وإدريس، 2007: 283).

- ويرى الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة أن: هناك عدة أدوات يمكن
الاعتماد عليها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة في التعليم منها:
- 1- إعداد استراتيجية واضحة في قطاع التعليم نحو هذا المفهوم.
 - 2- عقد المؤتمرات، ورش العمل، والدورات التدريبية؛ لإيصال هذا المفهوم للعاملين بالإدارات
المدرسية، وللمجتمع المحلي.
 - 3- إشراك العاملين في الإدارات الدنيا، في وضع التصور لعملياتهم الإدارية، وفتح قنوات
اتصال معهم، وبعده أشكال على جميع المستويات.
 - 4- إطلاع مديري المؤسسات التعليمية على نماذج لهندسة العمليات في المؤسسات الأخرى،
ومقارنة أساليب عملهم الإداري الحالي بالأساليب الإدارية المتبعة في تلك المؤسسات.
 - 5- استفادة مديري المؤسسات التعليمية من تكنولوجيا المعلومات، التي تبين لهم كيفية وضع
تصاميم جديدة لعملياتهم الإدارية.

القائمون على إعادة الهندسة:

يعتمد نجاح تطبيق إعادة الهندسة على وجود قيادة قوية مقتنعة بالتغيير، وقادرة على
المشاركة الفعالة فيه، تتوفر لديها المهارات الضرورية اللازمة لإدارة عمليات إعادة الهندسة،
وتتكون من أفراد قادرين على تحمل المسؤولية، وهم: (هامر، وتشامبي، 1995: 67)

1. قائد عملية إعادة البناء، ويتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة، والمعنيين بها.
2. صاحب العملية التي يعاد بناؤها، وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الإدارة
في مجال معين، أو عمليات معينة.
3. فريق العمل (داخلي، خارجي) وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون
فعلا بعملية إعادة هندسة الإدارة، من تشخيص، وتصميم، وتنفيذ.
4. لجنة الفكر: وهي فريق التطوير، والبحث، والذي ينمي، ويطور وسائل، وأدوات إعادة البناء.

المؤسسات التي يطبق عليها مدخل إعادة الهندسة:

يرى أحمد (2002) أن الهندسة الإدارية هي الحل المأمول لمعالجة المشكلات الإدارية، وهناك ثلاثة أنواع من المنظمات في احتياج تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وهي: (أحمد، 2002: 21)

أولاً: المؤسسات ذات الوضع المتدهور، وهي ذات أداء متدني بشكل ملفت للنظر، من حيث ارتفاع التكلفة مقابل تواضع الخدمات المقدمة.

ثانياً: المنظمات المتوقع تدهور أدائها في المستقبل القريب، وتصارع من أجل البقاء.

ثالثاً: المنظمات الناجحة، ولديها دافع وطموح للتقدم، والتطور.

ويرى فهمي (2010) أن المؤسسات التعليمية التي تطبق عليها هندرة التعليم تشتمل على عدة أنواع من المؤسسات هي: (فهمي، 2010: 24)

1. المؤسسات التعليمية ذات الوضع المتدهور:

هي المؤسسات التعليمية التي تدني مستوى أدائها إلى المستوى الذي يدفع عملائها، وهم الطلاب، وأولياء أمورهم إلى عدم الرضا، والمجاهرة بالشكوى، والتذمر.

2. المؤسسات التعليمية المتوقع وصولها إلى حالة التدهور:

هي المؤسسات التي تتوقع إدارتها بلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب، بظهور مؤشرات التدهور مثل: ظهور منافسين أقوياء جدد، أو جمود البرامج التعليمية التي تقدمها، لذا لا بد للإدارة أن يكون لها رؤية مستقبلية من أجل التنبؤ بالمخاطر، وكيفية الحد من تأثيرها، وتجاوزها، وذلك عن طريق الهندرة في الأساليب، والممارسات من أجل مواكبة المستقبل، والتخلص من المخاطر.

3. المؤسسات التعليمية التي بلغت قمة التقدم والنجاح:

وهي مؤسسات تعليمية تتميز بمستوى عالٍ في الأداء، ولا تواجه صعوبات ملموسة ولم تظهر عليها مؤشرات التدهور، وتحوز رضا العملاء، ولكن تتميز إدارتها بالطموح، والإبداع في الأداء، وتريد تحقيق المزيد من التفوق على غيرها من المنافسين، لذا فإن عملية الهندرة في هذه النوعية من المؤسسات التعليمية تتمثل في توسيع الفجوة بينها، وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

متطلبات نجاح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- تشير الدراسات إلى ان هناك مجموعة من الشروط، والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في المؤسسات لنجاح تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وتمثل هذه الشروط فيما يلي:
1. وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل، وأثناء، وبعد الانتهاء من المشروع (عبد الحفيظ، 2003: 124)، ويؤكد "السلطان" ضرورة دعم الإدارة العليا للهندرة من البداية إلى النهاية (السلطان، 2001: 73).
 2. صياغة وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة، ويجب أن تحقق رسالة، وأهداف المنظمة (عبد الحفيظ، 2003: 124).
 3. توفير المنهجية المناسبة للتطبيق (السلطان، 2001: 42)، مع التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع، ومناقشتها، والموافقة عليها من قبل البدء فيه (عبد الحفيظ، 2003: 128).
 4. إعطاء الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء، والعمليات التي يتعاملون فيها (الهوري، 2005: 135)، بينما يؤكد "السلطان": ضرورة تحويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، (السلطان، 2001: 73) إلى جانب إشراك الجهة المستفيدة في اختيار الحل، ووضع التوصيات الجديدة (عبد الحفيظ، 2003: 132).
 5. استخدام تقنية المعلومات من العوامل الأساسية لنجاح الهندرة (السلطان، 2001: 73)، ويرى "عبد الحفيظ" أن: استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة يكون النجاح أكبر للهندرة (عبد الحفيظ، 2003: 131)، بينما يؤكد "الهوري" أن: استخدام التكنولوجيا تقوي العملية، وتزيد من تدفقها، وسرعتها، ومن أجل التنسيق بين المتطلبات المختلفة، ولتحسين الأداء، والقيمة المضافة (الهوري، 2005: 135)، وأشار "النجار" إلى أن: التشغيل الأمثل للتكنولوجيا يؤدي إلى نجاح إعادة الهندسة (النجار، 2005: 190).
 6. ضرورة اقتناع وتعاون العاملين الذين سيضملمهم مدخل إعادة الهندسة بالتغيير (السلطان، 2001: 73).
 7. الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية، وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لاختيارهم، وضرورة اقتناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذين يقومون به إذ سيساعدتهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم (عبد الحفيظ، 2003: 127).

8. تكوين فرق عمل متعددة التخصصات، والوظائف تشمل أفراد من مستويات إدارية مناسبة يتوافر فيها المهارات الملائمة (الهوري، 2005: 136).
9. تعتمد إعادة الهندسة على قيم وسلوك الموظفين كمطلب ضروري، غير أن هذا لا يغني عن المقدرة في أداء الوظيفة (هامر وتشامبي، 2000: 212).
10. إعادة التنظيم على أساس النتائج، وليس العمليات (السلطان، 2001: 73)، وذكر "الهوري" ضرورة تحديد النتائج المرغوبة من خلال رؤية كل نتيجة مرغوبة كعملية مستمرة عبر الإدارات، أو الأقسام المختلفة في المنظمة، والابتعاد عن تحليل عمل كل إدارة، أو كل وظيفة (الهوري، 2005: 135).
11. التركيز على القيمة المضافة من كل عملية بدلاً من المهام التفصيلية التي تتكون منها تلك العملية (الهوري، 2005: 135)، ويرى السلطان ضرورة الاهتمام، والتركيز على العمليات الاستراتيجية، وذات القيمة مع عدم إهمال العمليات المساندة (السلطان، 2001: 73)، ويؤكد الصباب ذلك من خلال الاحتفاظ فقط بالعمليات التي من شأنها أن ترفع القيمة (الصباب وآخرون، 2005: 476).
12. وضع حلول تؤدي إلى تغيير هائل، وفي نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة، تعد من متطلبات نجاح الهندرة (عبد الحفيظ، 2003: 130).
13. اتخاذ القرارات الصعبة في المشاكل، وعدم التردد (الهوري، 2005: 136)، ويؤكد ذلك السلطان بأن هناك مشاكل ستبقى بدون حل، وهناك مشاكل ستظهر أثناء التطبيق، وهناك جوانب سلبية في العمليات المصممة الجديدة لذلك يجب التسليم بقدر منها، والقبول بها، وعدم الانصياع لمن يتذرع بها لتعطيل الهندرة (السلطان، 2001: 74).
14. الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معاً، وعدم التطرق في التركيز على أي من الاتجاهين منفرداً (السلطان، 2001: 74).
15. عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية (عبد الحفيظ، 2003: 129).
16. ربط الأنشطة المختلفة بعملياتها، والتأكد من أن الأنشطة يتم القيام بها في وضعها الطبيعي (الهوري، 2005م: 135)، ويرى السلطان العمل بقدر الإمكان على تجميع، وتوحيد الأنشطة، والتي يجب أن تؤدي من خلال عمليات متوازية بدلاً من المنهج التتابع (السلطان، 2001: 73).
17. متابعة تطبيق الخطة وذلك بإصدار تقارير دورية (عبد الحفيظ، 2003: 133).

18. عدم حل فريق التطبيق حتى الانتهاء تماماً من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة (عبد الحفيظ، 2003: 134).
19. عدم الاستعجال في إعلان النتائج، والتأكد من مراجعة التوصيات الجديدة (عبد الحفيظ، 2003: 134).
20. الثقة المتبادلة ولا سيما بين الإدارة، وفريق التغيير وعقد دورات وجلسات تمهيدية لضمان اشتراك نشاط للعاملين في كل مرحلة، ويمكن ترتيب إقامة ورش عمل لإدخال التمويل الضروري، أو مراجعة العملية (توماس، 1997: 36).

وفي ضوء العرض السابق لمتطلبات مدخل إعادة الهندسة، يلخص الباحث المتطلبات الأساسية التي أكدت عليها الكثير من الدراسات، والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح، بالنقاط الآتية:

1- الاستراتيجية:

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (العتيبي والحمامي، 2004: 11).

وقد عزا "Chan and Chung" (1997) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم، وأهدافهم الاستراتيجية (Chan and Chung, 1997 :p211-223).

2- التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام، وقناعة الإدارة العليا في المنظمة، بضرورة الحاجة لتبنى برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام، وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة (العتيبي والحمامي، 2004: 11).

3- تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين، وإدارة الموارد البشرية، في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني، كعنصر أساسي، وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة.

حيث تشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة، وفاعلية الأداء، والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام، والخاص، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين؛ لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات، وبين الرضا الوظيفي، وجودة القرارات، وتفويض الصلاحيات، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع، كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة، وبين مستوى الاتصال في المنظمة، ووجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين، والإدارة (الشقاوي، 2002: 7).

4. الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية لنجاح مدخل إعادة الهندسة، وتبنى التغييرات المصاحبة له، حيث يحتاج تطبيق هذا المدخل لعمليات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية خلال تنفيذ مراحلها المختلفة، ويجب أن تشكل تلك الاتصالات قناة للموظفين خصوصاً في المراحل الأولى لتنفيذ، حيث يترتب على ذلك زيادة قدرة الإدارة على التغيير، والتواصل المستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة، وخارجها، كما تعتبر عملية الاتصال ضرورية؛ لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة (العنبي والحالي، 2004: 13).

5. الاستعداد للتغيير:

يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة، وأن تقبل أفراد المؤسسة التغيير يعد عنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة.

ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم، والممارسات، والبناء التنظيمي، وهذا أحد متطلبات تطبيق إعادة الهندسة

تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية اللازمة للتطبيق، وتشمل ثقافة المنظمة مجموعة المبادئ، والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير (العتيبي والحمامي، 2004 : 13).

وهذا ما أكده كل من هامر وشامبي (1995) على أهمية الأخذ بالاعتبار ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة.

6. تكنولوجيا المعلومات:

لقد أدت التطورات الحاصلة، والمتسارعة في بيئات المنظمات، إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية، وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة، واستمرارها، إذ أنه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة، فإن الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بأن القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات (القصيبي، 2009: 5).

وتعد تكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات مدخل إعادة الهندسة، ويكمن إبراز دور تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في أنها تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الجوانب الآتية: (النجار، 2005 : 181)

1. الاعتماد على الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والمصادر المتعددة للمعلومات، والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني، ولوحات الإعلانات الإلكترونية، وحلقات المناقشة.
2. التحول من قاعدة البيانات، ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات، التي تساعد العديد على أداء العمل.
3. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية، واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية، واللامركزية في نفس الوقت.
4. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولاً عن اتخاذ القرار.
5. إرسال التقارير الفورية دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
6. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء، إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.

7. التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.
8. استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب؛ لمساعدة الزبائن في الحصول على خدمات.
9. المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوافرة من قبل مثال المؤتمرات عن بعد.
10. المساعدة في تصور حلول جديدة لمشكلات من المتوقع حدوثها.
11. الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات، ومعاهد التدريب الخارجي، ووضع نظام الاختبارات في كافة برامج التدريب؛ لتقييم فاعلية التدريب، وقدرات العاملين.

كما أشارت دراسة اسماعيل (2007) إلى مجموعة متطلبات من أجل تطبيق إعادة

الهندسة في التعليم وهي: (اسماعيل، 2007: 156-163)

1. دعم وتأييد الإدارة العليا في التعليم لجهود إعادة الهندسة.
2. توفير القيادات الإدارية الواعية.
3. إعداد فريق عمل لعملية إعادة الهندسة.
4. بناء أنظمة إلكترونية شاملة للمعلومات.
5. تحديد احتياجات المستفيدين (الطالب، والمجتمع، وأولياء الأمور) تحديداً واضحاً.
6. تبني ثقافة تنظيمية جديدة.
7. وضوح الرؤية، والاستراتيجية.
8. التحول من التدريب إلى التعليم.
9. توفير المنهجية المناسبة لتطبيق إعادة الهندسة.
10. التوازن الدقيق بين المركزية، واللامركزية.
11. إعادة توظيف الأدوات، والإمكانات المتاحة.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لمتطلبات إعادة الهندسة في المؤسسات وجد أن هناك مجموعه من الشروط يجب أن تتوفر في مؤسسات التعليم؛ لتساهم في إعادة الهندسة فيها، ومن هذه الشروط:

1. وجود رؤية إستراتيجية واضحة من قبل الإدارة العليا في التعليم، تجاه هذا المفهوم.
2. الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا في توفير جميع المستلزمات (المالية، والتقنية، والإدارية)، اللازمة لتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس.

3. وجود كوادرات إدارية بشرية مدربة، ومؤهلة راغبة في التغيير الإداري للمدارس، وقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
4. مشاركة العاملين في الإدارات المدرسية في اتخاذ القرارات، مع الإدارة العليا.
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات، بما يسمح لمديري المدارس باتخاذ القرار في أكثر من مكان، ويوفر نوع من التوازن بين المركزية واللامركزية.
6. النظر إلى تصميم العمليات الإدارية على أساس نتائج التعلم (الطالب)، وليس على أساس كيفية تأدية هذه المهام.
7. فتح قنوات الاتصال متعددة بين الإدارات المدرسية والإدارات العليا.
8. وجود نظام تحفيز فعال يشجع مديري المدارس على التغيير، والتميز، والإبداع.

كما يلخص الباحث مهام تكنولوجيا المعلومات والتي تعد كمطلب أساسي لنجاح تطبيق مدخل إعادة الهندسة في التعليم من خلال النقاط الآتية:

- 1- أنها تسهل عملية الاتصال بكافة وحدات المؤسسة التعليمية "الوزارة، المديرية، المدرسة" من خلال شبكة اتصالات داخلية، يتوفر عليها قاعدة بيانات مشتركة بين تلك الوحدات، تساعد على سرعة، ودقة الحصول على البيانات، وهذا يساهم في انسيابية، وتناغم الأداء بينها، وسرعة اتخاذ القرارات، وعدم تضاربها.
- 2- تعمل على التكامل، والترابط بين أجزاء العمل الواحد داخل المؤسسة التعليمية، لإنجاز عمليات إدارية، منظمة، ومتراصة، ومتناغمة، تقدم بالسرعة المطلوبة، بما يجعلها تحوز على رضا الطالب، وولي الأمر.
- 3- تساعد مديري المدارس على التواصل مع كافة المستويات الإدارية، والسرعة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وخصوصاً عند إدارتهم للأزمات.
- 4- تساعد على القيام بمهام لم تكن متوفرة من قبل مثل تنظيم المؤتمرات، والتدريب والتعلم عن بعد عبر شبكة الفيديو كونفرنس، والتواصل مع أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، عن طريق إنشاء مواقع على شبكة الانترنت.
- 5- توفر برامج تعليمية، ومكتبات الكترونية، لمساعدة الطلاب وأولياء أمورهم وغيرهم من الجمهور في الحصول على الخدمات المقدمة من المؤسسات التعليمية بالدقة، والسرعة، والانسيابية المطلوبة عند طلب الحصول عليها على مدار الساعة.
- 6- توفر احتياجات التعلم الذاتي، والمستمر، والاختبارات، وتقييم مستويات الأداء آلياً، عن طريق استعمال الحاسب الآلي، مما يضمن الشفافية، والعدالة، والحيادية، والدقة، والسرعة.

المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموع من المعوقات، والقيود التي تحد من فاعليته، وتؤدي إلى فشله، ويمكن إجمالي القيود، والمعوقات المؤدية للفشل الحتمي لعملية تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أوضحها (جاد الرب، 2009: 90-92) في النقاط الآتية:

1. الأخذ في الاعتبار تأثير، وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط، وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.
2. قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات، وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة، مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها.
4. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي، واللازم، والدائم، والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية.
5. عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كلاً من إعادة الهندسة، وإعادة التصميم من جانب، وإعادة التنظيم، وإعادة الابتكار، وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
6. قصور تحديد الغرض الرئيس، وذلك بوضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح، أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.
7. إهمال عملية التدريب، وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة.
8. غياب الصورة الواضحة، والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف، والرعب، ونقص الأمان مما يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
9. الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية، ومعنوية، ومعلومات كافية، وغيرها (سرعة إعادة الهندسة).

10. استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة، والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
11. لقصور الواضح في نظام الدفع، والمكافآت، والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
12. عدم التشخيص السليم لمعوقات، ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيها.

ولقد أورد هامر وتشامبي (1995) مجموعة من المعوقات التي تحد من انتشار (الهندرة) منها:

1. محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماماً.
2. التركيز على العمليات الإدارية، وإعادة تصميمها فقط.
3. تجاهل قيم الناس، وثقافة المنظمة.
4. القبول بالنتائج الطفيفة، والتحسينات السخيفة.
5. التراجع من منتصف الطريق.
6. وضع العراقيل أمام الهندرة، والتركيز على المظهر لا الجوهر.
7. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
8. محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
9. تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
10. دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال، والأوليات.
11. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
12. إجراء عملية الهندرة، والمدير العام على وشك التقاعد.
13. التركيز على التصميم، وإهمال الهدف.
14. مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
15. الرضوخ للضغوط، ومقاومة التغيير (هامر تشامبي، 1995: 130).

كما يتفق معظم المفكرون أن هناك عوائق قد تحول دون تطبيق عملية الهندرة، ومن هذه

العوائق:

1. سوء اختيار العملية التي سيتم هندرتها تؤدي إلى طريق مسدود، وفشل ذريع (عبد الحفيظ، 2003: 125).

2. عدم التركيز على العمليات، والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة، وإتاحة الفرص للمفاهيم التقليدية بالمنظمة يعمل على إعاقة مشروع الهندرة (السلطان، 2001: 68).
3. استخدام فرق عمل ضعيفة، وليست على المستوى، وليس لديها الخبرة، أو الأدوات لإعادة اكتشاف المنظمة بفعالية (الهوري، 2005: 134)، وأكد "عبد الحفيظ" أن الاختيار السيئ لفريق العمل، والتي لا تتوفر في أعضائه المواصفات، والشروط سيصل بمشروع الهندرة إلى طريق مسدود (عبد الحفيظ، 2003: 127).
4. عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية للمنظمة (عبد الحفيظ، 2003: 124)، ويؤكد "السلطان" أن عدم الأخذ بمقومات الهندرة بجدية، ووضعه في مقدمة أولويات الإدارة يعرض مشروع الهندرة للفشل (السلطان، 2001: 70).
5. تجاهل قيم، ومفاهيم الأفراد العاملين في المنظمة، حيث يرى "السلطان" أن تجاهل القيم، والمفاهيم السائدة في بيئة المنظمة، وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب مع قيم العمل الجديدة تعيق مشروع الهندرة (السلطان، 2001: 70).
6. تخصيص موارد محدودة لتطبيق الهندرة، حيث يرى "السلطان" أن عدم تخصيص موارد كافية لمشروع الهندرة، والمقصود بالموارد هنا: "الوقت، الجهد، الاهتمام، الاستعداد، المال، والطاقة البشرية"، يعرض الهندرة للفشل (السلطان ، 2001: 69).
7. البدء بالهندرة من القاعدة (هامر وتشامبي، 1995: 156)، ويذكر "السلطان" أن عدم تبني الهندرة، والبدء بها من القاعدة تعيق الهندرة (السلطان، 2001: 69).
8. استغراق وقتاً طويلاً في تطبيق عملية الهندرة (عبد الحفيظ، 2003: 129)، ويرى "السلطان" إن إطالة فترة تطبيق الهندرة تؤدي إلى ضغوط نفسية، وإدارية على الموظفين، فكلما طالت الفترة الزمنية في التطبيق كلما زادت نسبة الفشل. (السلطان، 2001: 71)
9. ربط تنفيذ الهندرة بالإصرار على إرضاء جميع العاملين (هامر وتشامبي، 1995: 160)، وهو ما يؤكد "السلطان" أن من المعوقات تقييد المشروع، وربطه برضى جميع العاملين يعيق التنفيذ حيث يترتب على تنفيذ الهندرة فقد المميزات الشخصية لبعض الأفراد العاملين، وبالتالي عدم رضاهم (السلطان، 2001: 71).
10. عدم استخدام تقنية المعلومات في تنفيذ الهندرة (عبد الحفيظ، 2003: 131)، وهذا ما يؤكد السلطان بأن عدم الاستعانة بتقنية المعلومات عند البدء في الهندرة، أو في التطبيق يفشلها (السلطان، 2001: 72).

11. محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون رئيس المنظمة على وشك التقاعد (هامر وتشامبي، 1995: 158)، ويؤكد "عبد الحفيظ" أن القيام بمشروع الهندرة في نهاية فترة الرئيس التنفيذي للمنظمة يؤدي إلى فشل المشروع (عبد الحفيظ، 2003: 134).
12. التراجع المبكر في تطبيق الهندرة من أول بادرة للمشاكل (هامر وتشامبي، 1995: 154)، ويذكر "السلطان" أن عدم الاستمرار في الهندرة، والتراجع عند وجود بعض المشاكل، أو الإحساس بالنجاح الجزئي، وفي كلتا الحالتين يتعطل مشروع الهندرة بأكمله، ويتحقق هدفه (السلطان، 2001: 68).
13. وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات، ونطاق الهندرة (هامر وتشامبي، 1995: 155)، ويؤكد ذلك "السلطان" من خلال تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة بشكل مسبق، وتقييد نطاق الهندرة في ضوءها (السلطان، 2001: 68).
14. القناعة، والاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع (السلطان، 2001: 68).
15. التركيز التام على تصميم العمليات (هامر وتشامبي، 1995: 160).
16. عدم إعطاء اهتمام كاف، ومتابعة أنشطة مستمرة للمراحل التي تلي مرحلة إعادة تصميم العمليات يعيق نجاح الهندرة، وإعادة تصميم العمليات مطلب مهم، ولكن الأهم هو تحويل تلك الأفكار، والتصاميم إلى واقع عملي ملموس، وعدم التوقف عند طرح الأفكار، وإعادة التصاميم (السلطان، 2001: 70).
17. تشتت الجهود بين عدد كبير من العمليات، وعدم تركيز المشروع على عدد محدود من العمليات يعيق الهندرة (السلطان، 2001: 70).
18. عدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق حيث يرى "عبد الحفيظ" أن التخطيط السيئ للهندرة يؤدي إلى فشله (عبد الحفيظ، 2003: 133)، وهو ما يؤكد "السلطان" أن عدم التجهيز، والإعداد المناسب للتغيير يعيق مشروع الهندرة (السلطان، 2001: 71).
19. الفشل في التمييز بين الهندرة، وبرامج التطوير الأخرى (هامر وتشامبي، 1995: 159).
20. حل فريق التطبيق قبل انتهاء التطبيق (عبد الحفيظ، 2003: 134).
21. التركيز على نقاط الضعف في المشروع، واتخاذها ذريعة لتعطيله. (السلطان، 2001: 72)
22. عدم توفير التمويل المناسب خاصة، وأن مشروع الهندرة يتطلب استثمارات كبيرة (السلطان، 2001: 71).
23. تأثير إعادة هندسة العمليات موضوعاً أخلاقياً لتطوير المنظمات إذ يترتب على نتائجها تسريح كبير للموظفين، وما يصاحبها من مشاكل في ذلك (فرتش، 2000: 354).

ويرى رفاعي (2006) الهندرة هي عملية تستدعي النظر في جميع جوانب العمل؛ لتحقيق نتائج فعلية إذا ما تم تطبيقها بطريقة سليمة، ومن الأهمية بمكان قبل البدء في برنامج إعادة هندسة العمليات التعرف على العقبات، والمخاطر، وأسباب الفشل التي لازمت برامج إعادة الهندسة في المؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب، وذلك للعمل على تجنبها في المراحل المبكرة لإحداث التغيير، حتى تؤتي إعادة الهندسة ثمارها على الوجه الأكمل. (رفاعي، 2006: 24)

أما النسور، والشلبي (2009)، فرأيا أن هنالك العديد من الأساليب التي تؤدي إلى فشل مدخل إعادة الهندسة للعمليات الإدارية، ولقد حددها بما يلي:

1. اقتصار عملية التغيير على إعادة تصميم العمليات الإدارية فقط دون ان تشمل جوانب العمل الرئيسية الأخرى.
2. تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة مسبقاً، وتقييد نطاق إعادة الهندسة في ضوئها.
3. عدم التركيز الكافي لكفية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية، والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة.
4. عدم تخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
5. عدم الاستفادة من تنقية المعلومات.
6. التركيز على تحسين العمليات بدلاً من التغيير الجذري .
7. تقييد مشروع إعادة هندسة العمليات وربطه برضا الجميع.
8. استغراق وقت طويل في تطبيق المشروع.
9. الإفراط في التوقعات.
10. تجاهل القيم، والمفاهيم في بيئة المؤسسة ، وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب وقيم العمل الجديد.
11. الاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع.
12. عدم تبني هندسة العمليات، والبدء بها من القمة. (النسور، والشلبي، 2009: 48)

- ويرى الباحث في ضوء ما سبق طرحه في الدراسات السابقة من معوقات لمدخل إعادة الهندسة وجد ان كثير من المعوقات اجمعت عليها الدراسات السابقة ومنها:
1. ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة، وعدم وجود رؤية واضحة عندها تجاه هذا المفهوم.
 2. تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة حالياً، وسيطرة البيروقراطية على نظام الإدارة.
 3. محاولة إصلاح العمليات الإدارية المتبعة في نظام التعليم عند تطبيق مفهوم هندسة العمليات الإدارية بدلاً من تغييرها جذرياً.
 4. تركيز الإصلاح على الإدارات، والهيكل التنظيمي المتبع فيها، وعدم التركيز على العمليات الإدارية التي تمارسها هذه الإدارات.
 5. تجاهل قيم الناس، وثقافة المنظمة.
 6. استغراق وقت، وجهد كبير في دراسة الوضع الحالي من قبل الإدارة المركزية.
 7. غياب تبادل الخبرات، والاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق هندسة العمليات الإدارية في الدول المجاورة.
 8. ضآلة المعلومات، والبيانات الإحصائية، اللازمة للتخطيط الجيد.
 9. عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.
 10. المقاومة للتغير، والخوف من الفشل، وذلك بسبب محدودية الوعي بأهمية هندسة العمليات الإدارية.
 11. عدم تخصيص موارد مالية كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 12. قلة الدورات التدريبية لإعادة تدريب، وتطوير الأشخاص الذين يقومون بعملية الهندسة.
 13. عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة لتكنولوجيا المعلومات، من اجل انجاز العمليات بالسرعة المطلوبة.
 14. ضعف الحوافز المادية، والمعنوية للمدراء، والموظفين.
 15. عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.
 16. تقادم الأجهزة، ومهارات العاملين عليها مع التقدم التقني السريع.
 17. الاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع في نظم المعلومات.
 18. استخدام التفكير الاستنتاجي في اكتشاف الأخطاء والعمل على حلها، بينما هندسة العمليات تبنى على التفكير الاستقرائي (أي استقراء الحلول الايجابية ثم البحث عن المشكلات التي يجب علاجها).

19. الخطأ الذي يقع فيه اغلب المؤسسات أنها تتساءل كيف يمكن استخدام التقنية الحديثة في تطوير، وتنسيق عملياتها الإدارية الحالية، لكن الأصح أن تتساءل كيف تستفيد من الوسائل التقنية الحديثة في أداء ما لم تفكر به من قبل؟.
20. ضعف الثقافة في مفهوم هندسة العمليات الإدارية لدى أفراد المؤسسة.
21. القيم السائدة عند المدراء، وعدم ميلهم إلى التغيير، والحفاظ على الروتين السائد.
22. قلة الموارد البشرية المؤهلة، والمدربة للقيام بمهام هندسة العمليات الإدارية.
23. ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى الموظفين، والمدراء في حين أن التمكن التقني يستلزم لإتقان اللغة الانجليزية.
24. ضعف مهارات استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين الإداريين، وهو جزء أساسي في هندسة العمليات الإدارية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات العربية.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية.
- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

تمهيد:

قام الباحث بمراجعة العديد من مصادر المعلومات، والاطلاع على الأدب التربوي السابق، وعلى حد علم الباحث لم يجد دراسات تتعلق بمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وقد تمكن بعون الله تعالى من الحصول على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد أختار منها الدراسات الأكثر صلة بموضوعه، وفيما يلي استعراض لأهم هذه الدراسات، والتي سيتم عرضها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة أبو رحمة (2012) بعنوان: تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الهندرة (الهندسة الإدارية)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانتيين، الأولى مكونة من (24) فقرة لقياس (درجة فعالية الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث)، والثانية لقياس (درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بمدارس وكالة الغوث)، وهي مكونة من (57) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري، ومديرات مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وتم توزيع الاستبانة على (238) مديراً، ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- جاءت تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات الهندسة الإدارية في مدارسهم بدرجة عالية بنسبة (77.97)، كما حصلت مجالات تطبيق الهندسة الإدارية على الأوزان النسبية التالية (وجود قيادة داعمة للتغيير (71.7)، توافر تكنولوجيا معلومات (76.8)، الرؤية الاستراتيجية (81.4)، ومجال الأفراد وفق العمل (72.2).
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وعدد سنوات الخدمة).

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي) لصالح الدكتوراه عن الماجستير، والبيكالوريوس عن الماجستير.

وخرجت الباحثة بتصوير لنموذج مقترح لتطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث باستخدام أسلوب الهندرة، كما أوصت الباحثة بإجراء دراسة حول معيقات تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة.

2. دراسة عون (2011) بعنوان: أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف على العلاقة بين الهندرة، ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية، وتوافقها مع احتياجات سوق العمل، والتعرف على الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات: (التخصص، الدورات التدريبية، عدد سنوات الدراسة في الجامعة، المعدل التراكمي الحالي)، والتعرف على توصيات، ومقترحات الخريجات لاستخدام الهندرة في تطوير مخرجات التعليم الجامعي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمناسبته لأهداف، وطبيعة الدراسة، بلغت عينة الدراسة (50) طالبة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض، ولقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة الأصلي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تعد من المفاهيم الهامة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء، وأيضاً تسهم في ضمان تقديم تعليم متميز وذو معايير مهياًة.

كما أوصت الدراسة: إلى أن هندرة العمليات الإدارية تسهم إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضاً تسهم في تحسين برامج الاعتماد الأكاديمي للعملية التربوية في الجامعة، كما

تسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي، وعملياته الإدارية المساندة مما يؤدي إلى تميز خريجات جامعة الملك سعود بمكانة مرموقة في المجتمع.

3. دراسة حنون (2010) بعنوان: "درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى الدراسة، والتخصص، والمحافظة) في استجابات المديرين، والمديرات سعياً للوقوف على معرفة درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استبانة للدراسة، وأجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين قوامها (428) تشكل نسبة (28%) من مجتمع الدراسة، ولقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها:

- أ- أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات مرتفعة جداً.
- ب- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين، والمديرات، والمتغيرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال التخطيط لصالح حملة مؤهل علمي (أعلى من بكالوريوس) ولصالح متغير الخبرة الإدارية (أكثر من عشر سنوات).
- ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين، والمديرات، تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص.

في ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة اعتماد أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية، والتحقق من جودة العمليات الإدارية.

4. دراسة الدجني (2010) بعنوان: " نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي " (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق، والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية، وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين، ورفع كفاءتها، وتحقيق الجودة الشاملة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف، وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في غزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- أ- وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل، وتبسيط قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.
- ب- وجود رضا عن هذه التجربة لما حققت من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل، وتنظيمه وفق خطوات محددة، وموثقة.
- ج- إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية.
- د- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وقد أوصى الباحث بضرورة نشر، وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين، وأكاديميين.

5. دراسة الشوبكي (2010) بعنوان: " العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار، وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداته الاستبانة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، وقام الباحث باختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وكان عدد أفراد العينة (500) موظف من موظفي الجامعات سابقة الذكر، ولقد أظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها:

- أ- وجود علاقة بين نظم دعم القرار، وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية.
- ب- وضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار، وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
- ج- كما وضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار، وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لمن تتراوح سنوات الخدمة بين 15-20 سنة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. أن تسعى الجامعات الفلسطينية لإعادة الهندسة؛ لكي تتمكن من معايشة عصر العولمة، والتعامل مع مفرداته التقنية.
2. تشجيع الجامعات التي تسعى لإعادة الهندسة للبدء في برامجها في التغير الجذري بأقصى سرعة ممكنة.

6. دراسة المعاينة (2010) بعنوان: " تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات "

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة، وهم جميع رؤساء الأقسام البالغ عددهم (107) في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وكانت أداة الباحثة استبانة أعدت لهذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- درجة الكفاءة التي تتمتع بها الإدارات التربوية في ضوء واقع مدخلاتها كانت متوسطة في جميع المجالات.

ب- تم وضع تصور لتطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ لزيادة كفاءتهم الإدارية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات، من خلال التعرف على ماهية هندسة العمليات؛ لتقديم نظام تربوي متكامل.

وأوصت الدراسة بتبني منهجية إعادة هندسة العمليات في وزارة التربية والتعليم لما لها من الأثر الكبير في إحداث التغيير المنشود، وتبني الدراسات التي تعطي جوانب جديدة في هذه المنهجية.

7. دراسة بني عيسى (2009) بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية، ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية، ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء، ورؤساء الأقسام، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء، ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (47) عميداً، ورئيس قسم، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبناء استبانته للكشف عن مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندسة الإدارية، ومعيقات تطبيقها.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة:

أ- أن مجال المنظومة القيمية لهندرة القرارات التربوية، جاء بدرجة تقدير عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) بدرجة تقييم متوسطة.

ب- عدم وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداء أنفسهم على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداء التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية، وحسب متغير (الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية).

ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء تعزي لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، باستثناء مجال بيئة العمل، ونظم مساندة القرار، وتبين وجود فروق بين فئة الخبرة أقل من (6 سنوات)، وفئة الخبرة (10 سنوات) فأكثر.

د- أما معيقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر العمداء، فقد جاءت الفقرة "عدم توفر ميزانية خاصة للخطة" في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير عالية، بينما جاءت الفقرة "عدم توفر لغة مشتركة، ومألوفة تتفق مع الثقافة التي تدعم الهندرة الإدارية"، بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير ضعيفة.

هـ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية، ورؤساء الأقسام حول معيقات تطبيق عملية الهندرة، ولصالح تقديرات رؤساء الأقسام.

8. دراسة الديحاني (2009) بعنوان: " الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، ومحاولة التوصل لتصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في المدارس، وإمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاثة (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة، ولقد طبقت الدراسة على مديري، ومديرات دولة الكويت، وقد استخدم الباحث الاستبانة في عملية جمع البيانات.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- وجود معوقات في إدارة المنهج، والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية مما يستدعي تبني هيكله المدارس، وإعادة البناء، والتغيير على المستوى المدرسي، وتبني الإدارة، والمشاركة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم، والإبداع، وزيادة تفويض السلطات للمعلمين.

ب- وجود علاقة ارتباطيه موجبة، وسالبة بين الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، والخبرة في العمل)، ومحاور الهندرة الإدارية بدولة الكويت.

ولقد أوصت الدراسة بـ:

أ- ضرورة الاعتماد على الموارد البشرية، والإمكانات التكنولوجية لإعادة هيكلة عمليات المؤسسة التعليمية.

ب- تستحق إعادة الهيكلة إجراء تغييرات متنوعة في نظم العمل ذاتها، وفي البنية التنظيمية، والنظم الإدارية.

ج- إن قطاع التعليم عامة، والمدرسي خاصة بحاجة إلى إعادة النظر بأهدافه، وبرامجه، وهياكله التنظيمية؛ ليطور مهامه، ويحدد خدماته، ومنتجاته للوصول بها إلى مستوى عال من الجودة يوائم المستجدات؛ لينهض بالمجتمع عن طريق التنمية، والتطوير.

9. دراسة قاسم (2009) بعنوان: تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر

إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية - غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) موظفاً، وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المشكلة من قبل وحدة الجودة الإدارية، وممثلي الجودة في دوائر، وكليات الجامعة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواته الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة.

ب- أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة.

ج- أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في الجامعة الإسلامية من إداريين، وأكاديميين.

2. العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، والأتمتة اللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي تهدف إلى تقليل الوقت، والجهد، والتكلفة.

10. دراسة السيد (2009) بعنوان: إدارة التغيير انطلاقاً من إعادة هندسة الموارد البشرية دراسة حالة على وزارة التربية والتعليم العالي:

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى قابلية وزارة التربية والتعليم العالي لإحداث تغيير جوهري في أعمالها عبر إعادة هندسة مواردها البشرية، وذلك من خلال محورين أساسيين، الأول يتركز في عرض متطلبات التغيير، وكيف يمكن التغلب على معوقات التغيير، أما المحور الثاني فقد تركز في كيفية البدء بإعادة هندسة الموارد البشرية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداته الاستبانة، وطبقت على عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

أ. أن البنية التحتية للوزارة (المادية والبشرية) تعد مناسبة لتطبيق مشروع التغيير، وأن هناك رغبة حقيقية لدى الموظفين واستعداد عالٍ للتغيير، كما تبين أن بيئة العمل الحالية تعاني مظاهر الروتين، والإجراءات المطلوبة، لذا فهي بحاجة إلى إعادة هندسة مواردها البشرية.

ب. أن درجة مقاومة التغيير تعتبر مرتفعة، وقد تشكل عائقاً أمام الوزارة، إلا أن توقعات الباحثين تجاه التغيير كانت إيجابية إلى حد كبير، وتبين أن العاملين في الوظائف العليا يرون أن البنية التحتية للموارد البشرية جاهزة لإحداث التغيير، وأن الرغبة، والاستعداد للتغيير تزداد لديهم مقارنة مع العاملين في الوظائف التنفيذية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة الإسراع في تبني مشروع التغيير، وحوسبة الأعمال الإجرائية.
- 2- ضرورة التركيز على تدريب، وتأهيل الموظفين؛ لصقل مهاراتهم في التعامل مع بيئة العمل الجديدة.
- 3- ضرورة تنفيذ حملة توعية شاملة، ومكثفة تجاه أهداف التغيير، ومنافعه، وإشراك كافة العاملين في المستويات الإدارية في صياغة رؤية، وأهداف التغيير.

11. دراسة شعبان (2008) بعنوان: "العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" (الهندرة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعضاً من العوامل المؤثرة في تطبيقها، وهي الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة، كما هدفت إلى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية، والعوامل المؤثرة فيها، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري الإدارة العليا بشركة كهرباء السعودية، بالمنطقة الوسطى والتي تشمل مدينة الرياض، وبعض المحافظات التابعة لها، والبالغ عددهم (137) مديراً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان أدواته الاستبانة.

وكان من أهم نتائج البحث:

- أ- وجود درجة مرتفعة من إمكانية تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشركة كهرباء السعودية.
- ب- إن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة موضع الدراسة والبحث، كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ج- إن عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة كانت غير فعالة. واعتمادها في التخطيط على النمط التقليدي، وأن هناك علاقة ارتباطية معنوية سالبة بينها وبين عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- د- إن الموارد المتاحة بالشركة موضع الدراسة كافية، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- زيادة إيمان الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تسهيل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات لما لذلك من أثر في كل من ربحية الشركة وأدائها، وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنافسين.
- ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة؛ لملائمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالشركة محل الدراسة.

- زيادة اهتمام الشركة بالتخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وصياغة أهداف استراتيجية فعالة، وتطبيق وتقييم الاستراتيجية المناسبة.
- زيادة كفاية، وكفاءة الموارد المتاحة بالشركة، سواء مادية، أو بشرية، وإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

12. دراسة الطنيجي (2008) بعنوان: نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة للعام 2007-2008م، والبالغ عددهم (70) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً، حيث يشكلون ما نسبته (71%) من مجتمع الدراسة، وتكونت الأداة للنموذج في صورته النهائية من 57 فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: فهم، وإدراك العمليات الإدارية، والمبادرة، والتخطيط، وإعداد البرامج، والتعبير، والتطبيق، والتقييم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- إن واقع التطور الإداري في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة مرتفع جداً.

ب- إن درجة الموافقة على النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. اعتماد النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. تركيز الوزارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير على مبدأ المؤسسة والمشاركة من قبل العاملين والانتقال من مبدأ المركزية نحو مبدأ اللامركزية.

13. دراسة الطراونة وآخرون (2008) بعنوان: درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعُمان الرابعة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعُمان الرابعة، ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحثون استبانة اشتملت على (57) فقرة ضمت سبعة مجالات، وبعد التأكد من صدقها، وثباتها، طُبقت على عينة مكونة من (150) موظفاً، وموظفة يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، حيث استخدموا المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لتحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة، كما استخدموا الإحصاء التحليلي باستخدام الاختبار التائي (t- test)، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، واختبار شيفيه لمعرفة الفروق في درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وعدد سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ- إن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة.
- ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير الجنس في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة.
- ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات جميعها، باستثناء الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، ومجال التطبيق، إذ كان الفرق دالاً إحصائياً ولصالح الدراسات العليا.
- د- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة.

في ضوء نتائج الدراسة أوصي الباحثون بالآتي:

1. عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين والفنيين في مديرية تربية عمان الرابعة، في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفاهيمها وعملياتها.
2. ضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى موظفيها.

14. دراسة الحارثي (2007) بعنوان: خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي باتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية.

وهدفت الدراسة إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب جديد يسهم في خفض التكاليف في كليات التربية في المملكة العربية السعودية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع كليات البنات، وعددها (37) كلية في المملكة العربية السعودية لعام: (2006/2007)، تم اختيار (12) كلية كعينة منها بطريقة عشوائية، وقد طورت نموذجاً مقترحاً لخفض التكاليف في مؤسسات التعليم باتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- تبني النموذج المقترح للعمليات الإدارية في جميع كليات البنات والبالغ عددها (37) كلية سوف يحقق تخفيضاً للتكاليف السنوية.

ب- تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات لخفض التكاليف قد نتج عنه نموذج جديد أقل تكلفة، ولكن النموذج الجديد يحقق نتائج جوهرية في الأداء يتمثل في تحقيق زيادة في سرعة تنفيذ الأعمال، وزيادة في الدقة، وتقليل الأخطاء.

ج- نتج عن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات التوصل إلى شكل جديد للكلية، يختلف تماماً عن الشكل الحالي.

د- عملية توظيف تقنية المعلومات تحدث تغييراً جوهرياً في العمل يعد بلا شك استثماراً للكليات.

15. دراسة فرغلي ومحمد (2005) بعنوان: هندسة التغيير كضرورة لتطبيق التعليم الإلكتروني.

حيث هدفت الدراسة استعراض لهندسة التغيير المطلوبة لتطبيق التعليم الإلكتروني، ويتضمن الاستعراض تحديد عناصر العملية التعليمية في الطالب، والمعلم، والمنهج الدراسي، والمطلوب مخاطبتها في كل النظم التعليمية، وناقشت الدراسة منهجية التغيير في التعليم من حيث المفهوم، ودواعي التطبيق، وعناصر، وأهداف هندسة التغيير.

واقترحت الدراسة نموذجاً لتطبيق هندسة التغيير يتعلق بالنقاط التالية: الفوائد التي تعود على المدرسة، ودور مدير المدرسة كقائد لعملية التغيير، وأهم وسائل التغيير، والإجراءات المطلوب مراعاتها، وتوفير الموارد البشرية الكفاء، والتجهيزات المطلوبة، ومراجعة، ومناقشة خطط التغيير مع المسؤولين بالمدرسة، والشروط الواجب توافرها، وأنواع التدريبات المطلوبة، والقوانين واللوائح المنظمة للتغيير بالمدارس، وكانت من التوصيات تهيئة البنية الأساسية المدرسية للدخول في العصر الرقمي، وسد الفجوة الرقمية.

16. دراسة حلمي (2003) بعنوان: تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة.

هدفت الدراسة إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بغرض التوصل إلى نموذج عمل جديد للمدرسة الثانوية، بحيث تحقق تحسين أفضل الأداء من النموذج القائم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة تمثل (503) مدرسة ثانوية في مصر، وكانت أداة الباحث الاستبانة.

ويظهر تحليل الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر نواحي القوة، والضعف كالتالي:

أ- نواحي القوة: اهتمام هيئة التدريس بالطالب، والتحصيل المرتفع للتلاميذ مقاساً بدرجات الاختبارات، والبرامج، والأنشطة التربوية، والمصداقية، ودعم أولياء الأمور، والاتصال الجيد بالمستويات الإدارية العليا للتعليم، والاستقرار الوظيفي للعاملين، ووضوح خطوط السلطة، والمسؤولية في الهيكل التنظيمي.

ب- نواحي الضعف: وتتمثل في غياب القرار الحكيم مع كثرة التغيير الإداري، والفوضى الإدارية، والتعليمات غير الواضحة من الإدارة، وافتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين الطلاب، والمجتمع، وقصور الإجراءات المكتبية، والإدارية، وضعف الاعتمادات المالية، وافتقار القيادات إلى الإبداع، والتحسين، والتطوير.

وأظهرت الدراسة قضايا حرجة تهدد المدرسة الثانوية منها: تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية، والكلفة العالية لتعليم شكلي بالمدارس الثانوية.

وفي نهاية الدراسة قدم الباحث تصوراً مقترحاً لإعادة هيكلة المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العناصر

الأربع التالية: الأفراد، والمناهج، والموارد، والمحاسبية بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية وهو التحسين النوعي لتعليم الطلاب.

17. دراسة مصطفى (2002) بعنوان: " نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي المصري".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التعليم الجامعي المصري وبيان نموذج مقترح لإعادة هندسة التعليم الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأميركية.

واستخدم الباحث منهجية خاصة بإعادة الهندسة، ويطلق عليها (هندسة عملية المشروع) التي تهدف إلى إعادة تشكيل النموذج التعليمي القديم، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتحليل عدد من البحوث، والدراسات التي تناولت التعليم الجامعي، وتطويره بهدف الوصول إلى إعادة هندسة التعليم الجامعي المصري.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. رصد للأنماط الإدارية السائدة، ومركزية القرار، والاهتمام بالأساليب، والأهداف في الجامعات المصرية.
2. كما خرجت الدراسة بنموذج مقترح لتطبيق مفهوم الهندسة في العمليات الإدارية في الجامعات المصرية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إبعاد الشبح البيروقراطي الذي يهدد رأس المال الفكري في مصر، وذلك من خلال إعادة هندسة منظومة التعليم الجامعي في مصر، واستيعاب كل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات مما يدعم المنتج الجامعي، وقدرته على التحدي، والمنافسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (2008) *Abdous and Wuhe* بعنوان:
frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university.

إطار عمل لهندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، جدولة، وتوزيع اختبارات التعليم عن بعد في جامعة أولد دومينيون - دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي دراسة حالة لجدولة، وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد، واستبدال الاختبارات المكتوبة عديمة الجدوى باختبارات أخرى الكترونية، ولتقليل التكاليف المتعلقة بإرسال، واستقبال الاختبارات من وإلى مواقع التعلم عن بعد.

اقترحت الدراسة إطاراً مبدئياً، وعملياً لعملية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي، ويهدف استخدام دراسة الحالة إلى تنظيم جدولة، وتوزيع اختبارات التعلم عن بعد، وتم وضع إطار تسلسلي مكون من أربع خطوات لعملية الهندرة، وتأتي المبادرة كخطوة أولى، يليها التحليل بهدف البدء بتوثيق، ورسم عملية الهندرة المستهدفة بيانياً، أما الخطوتان الأخريان، فتتمثلان في التطبيق، والتقييم، وتهدفان إلى تنفيذ، وتقييم العملية، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين بالإضافة إلى التحليل العميق، والتوثيق، كان له أثر كبير في تجنب العديد من الأخطاء التقليدية المواكبة لعملية الهندرة.

لذا فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى عملية منظمة، وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت، كما تم تقييم نظام جدولة، وتوزيع الاختبارات باستخدام الانترنت، وتنفيذ مسح لقياس مدى رضا المستخدمين عن نظام الانترنت، والمستخدم منذ عام 2006 تمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النظام، وكان الغرض من المسح فهم كيفية استخدام النظام، وأثره على تقليل القوة العاملة.

2- دراسة (2007) *Ahmed, Francis & Zairi* بعنوان:
Process Reengineering: Critical Success Factors in higher education.

هندسة العمليات الإدارية: عوامل النجاح الفاعلة في التعليم العالي في ماليزيا (دراسة حالة):
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة، وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي (دراسة حالة)، حيث تم تطبيقها على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في ماليزيا، والتي قامت بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات (BPR).

وسعت الدراسة إلى مناقشة تلك العوامل الحاسمة للنجاح، وذلك للوصول إلى نموذج واضح يضمن للمؤسسات تنفيذ ناجح لإعادة هندسة العمليات، من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة الرئيسية بحيث يمكن لها أن تساعد مؤسسات التعليم العالي في التخطيط لبرامجها، وكذلك تنفيذ تلك البرامج بنجاح.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة للنجاح وهي:

1. العمل الجماعي.
2. إدارة التغيير الفعالة.
3. نظام إدارة الجودة ، والمكافآت المجزية للعاملين.
4. نظم تكنولوجيا المعلومات.
5. إدارة المشاريع الفعالة، وكافية الموارد المالية.
6. خفض البيروقراطية، وزيادة المشاركة.

وقدمت الدراسة إطاراً لأبحاث مستقبلية لبحث التطور المؤسسي، ولجعل تلك المؤسسات تعمل بنجاح من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما تسهم هذه الدراسة في بعض الممارسات التطبيقية في العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

3- دراسة (2005) Chieh Wu & Tennant بعنوان:

The application of business process reengineering in the UK

توظيف هندسة العمليات الإدارية في شركة UK بالمملكة المتحدة:

هدفت الدراسة إلى تعريف العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة UK بالمملكة المتحدة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة استبانة لجمع معلومات مبدئية عن الشركة التي طبقت منهجية إعادة هندسة العمليات، وذلك للاستقصاء عن مشكلات إعادة هندسة العمليات، والتعرف على أهم العوائق، والحواجز.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. التوصل إلى الأسباب المنطقية لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات، والمتمثلة في ضغوط التنافس الخارجي، والسعي نحو تقليل التكلفة الداخلية، وتحسين المنتج.

2. أظهرت الدراسة أن العائق الرئيس لنجاح التطبيق هو استخدام خطط قصيرة المدى لإيجاد الحلول، والتي لا تحقق الأهداف، وخاصة بالمشاكل المتعلقة بالأفراد مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

3. بينت الدراسة أيضا العوامل المؤدية إلى النجاح، والتي تتضمن تبني طرق إستراتيجية تضع في أولوياتها دعم منهجية إعادة هندسة العمليات، والتأكيد على الاهتمام بالعمليات، وذلك من خلال تأسيس شركة ذات أهداف مناسبة، وقياسات تؤكد على التحسن المستمر لفترات طويلة، مع التأكيد على وجود إدارة حافزة للموظفين تسعى إلى إزالة المخاوف المتعلقة بتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات، والتأكيد على أنها وسيلة لتحسين الأفراد، والتكنولوجيا.

4- دراسة (2005) Garcia Diaz بعنوان:

Business process reengineering in services department in Puerto Rico university

هندسة العمليات الإدارية لقسم الخدمات في جامعة بورتوريكو:

هدفت الدراسة لإيجاد منهجية تسهل التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قسم الخدمات في جامعة بورتوريكو، وأوضح الباحث منهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تركز على مقاومة التغيير الذي ينشأ من العاملين، ومن نقابات العمال، وتم التركيز على نظم دراسة العمل، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وطرائق جمع البيانات، والمعلومات في قسم الخدمات في جامعة بورتوريكو.

وتضمنت الدراسة معرفة العمليات الأساسية، وطرائق جمع البيانات، بمشاركة المستخدمين، والزبائن، وتهيئة، وتدريب الكوادر البشرية، وتطوير هيكلية نظم المعلومات، لغرض تحسين أسلوب التنبؤ بأعمال الصيانة المطلوبة، والفترات الزمنية المحددة لها.

وتوصلت الدراسة إلى تطوير، وتطبيق نظام أوامر العمل المستند على الحاسوب، وكذلك تحسين الاستجابة للخدمات، والمشاركة الفعالة لمستخدمي النظام، وفهم أوقات الاستجابة للخدمات.

5- دراسة (2004) Ahadi بعنوان:

An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology.

دور المنظمة في تطبيق هندسة العمليات الإدارية وتأثير تكنولوجيا المعلومات على ذلك: هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات، هما: تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، وتشكيل العمليات، وثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.
2. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. وجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. أن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

6- دراسة (2004) Manisha Balaji بعنوان:

Reengineering an Educational Institute: a Case Study in New Zealand

إعادة هندسة العمليات الإدارية في معاهد التعليم العالي: (دراسة حالة في نيوزيلندا)

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام أساليب هندسة العمليات الإدارية في أحد معاهد التعليم العالي في نيوزيلندا، وذلك من خلال استعراض أساليب العمل القديمة، وإحلال أساليب حديثة، كما سلطت هذه الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه تنفيذ استعراض أساليب العمل في معاهد التعليم لمواجهة من أجل تحسين الأداء، ولتصبح قادرة على المنافسة الدولية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- 1- إن معاهد التعليم بحاجة ماسة إلى تحويل أنظمتها الإدارية، لمواجهة التحديات بنجاح في البيئة الدولية المنافسة.

2- ركزت هذه الدراسة على أهمية اختيار نظم العمليات الإدارية، لتعيد هندسة عملياتها قبل بدء عملية الهندرة.

أوضحت هذه الدراسة أن هندسة العمليات الإدارية تستطيع أن تحقق نتائج أفضل في أداء العمل لمعاهد التعليم إذا استخدمت فيها أدوات داعمة مثل: قياس الإنجاز باستمرار، واستخدام الموارد البشرية المدربة.

7- دراسة (2004) Ijaiya بعنوان:

Reengineering educational administration in Kwara state, Nigeria

(إعادة هندسة الإدارة التربوية في ولاية كوارا بنيجيريا)

حيث هدفت الدراسة إلى ضرورة الفحص المستمر للعمليات التعليمية، وذلك بعرض الوضع الراهن للتعليم في ولاية كوارا بنيجيريا، وأشارت الدراسة إلى انخفاض مستوى الجودة في التعليم، وتبين ذلك من خلال تدني مستوى الطلاب في المهارات الأساسية، وفي نتائج الامتحانات العامة، وأصبحت مخرجات التعليم تعوق التقدم والتنمية، وأرجعت الدراسة ذلك إلى: المركزية المفرطة في إدارة التعليم، وضعف الاستثمارات في التعليم، وتدني السياسات الحكومية للإدارة التعليمية.

وأوصت الدراسة ضرورة إعادة هندسة الإدارة التربوية في الولاية لتحقيق جودة التعليم فيها، وتدعيم عمليات المساءلة التعليمية، وتقوية العلاقة بين قيادات المدارس، والمدرسين، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الرؤية، والمهام التي تدعمها سياسات تلك المدارس على مستوى جيد.

8- دراسة (2001) Ing-Long Wu بعنوان:

A model for implementing business process reengineering based on strategic perspectives: an empirical study.

نموذج لتنفيذ هندسة العمليات الإدارية استناداً إلى منظور استراتيجي – دراسة تجريبية. هدفت هذه الدراسة التجريبية لوضع نموذج متكامل يستند إلى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات بناءً على استراتيجية المؤسسة، رغم أن جهود تطبيق إعادة هندسة العمليات قد تكلفت بالنجاح في العديد من الشركات، إلا أن معدلات الفشل كانت مرتفعة، ويفسر ذلك إلى الأسباب المختلفة التي تناولتها دراسات سابقة، وكان من الأسباب الرئيسية هو عدم ربط

عملية إعادة هندسة العمليات بأهداف المنظمة، وعدم التركيز على مخرجات العملية الإنتاجية بصورة كاملة، والمركزية في اتخاذ القرارات.

وتقترح الدراسة وضع نموذج متكامل يستند إلى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات ببناء على إستراتيجية المؤسسة، ويتعلق هذا الإطار بثلاثة جوانب، وهي كالتالي:

1. تحديد استراتيجيات الشركات على أساس تحليل الدفعات الإستراتيجية بالتوازي مع مصفوفة الأهداف.
2. اختيار المسارات الاستراتيجية لإعادة هندسة العمليات استناداً على تحليل إطار للازدواج الوظيفي مع تكنولوجيا المعلومات.
3. تنفيذ إعادة هندسة العمليات بالاعتماد على تحليل خصائص المشروع لاتخاذ قرار بشأن صيغة مناسبة لمنهجية مركبة.

9- دراسة (1999) McAdam & Donaghy بعنوان:

Business process reengineering in the public sector: A study of staff perceptions and Critical Success Factors (CSFs) .

إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام: دراسة لتصورات الموظفين وعوامل النجاح الحاسمة هدفت الدراسة للبحث في تصورات الموظفين فيما يتعلق بعوامل النجاح الحاسمة، وذلك من أجل تطبيق ناجح لإعادة هندسة العمليات في القطاع العام.

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العديد من العوامل الرئيسية الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات في القطاع الخاص لها الأهمية نفسها بالنسبة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات

في القطاع العام شملت التالي:

أ. التزام، ودعم الإدارة العليا.

ب. فهم إعادة هندسة العمليات.

ج. الاتصال.

د. تمكين العاملين، وزيادة نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار.

هـ. التقليل من مخاوف تقليص عدد الوظائف.

كما تم تحديد عددا من الخصائص الفريدة التي يجب مراعاتها في تطبيق إعادة هندسة

العمليات في القطاع العام، وشملت التالي:

- أ- وجود العديد من العمليات المعقدة، والمتداخلة مع العديد من أصحاب السلطة، والمصلحة.
ب- وجود قوى عاملة مهنية ومتخصصة.
ج- توضيح الحدود التنظيمية الداخلية.

10- دراسة Luis & Alan (1999) بعنوان:

Imagine a proposal for the reengineering of education systems

"تصور مقترح لإعادة هندسة نظم التعليم"

حيث هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لإعادة هندسة النظام التعليمي في المجتمعات، وأشارت الدراسة إلى أن نظم التعليم قد تأثرت بنمط نظام العمل بعد الثورة الصناعية، وأساليب العمل المتبعة فيه، وعرضت الدراسة المحاولات التي تمت لتغيير طبيعة المدرسة خلال القرن الماضي، وكيف أن معظم هذه التجارب لم تحظ بالنجاح في معظم المجتمعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن النظم الحالية للتعليم ما زالت قائمة على النظريات التي ظهرت في عصر الصناعة، وفلسفة الإنتاج الشامل، دون مراعاة الفروق، والاستعدادات بين الطلاب، وأن النظام المقترح عليه أن يتفاعل مع المستويات المتعددة من الطلاب ذوي السن الواحدة، أو المتخلفين فيها، وقدمت الدراسة عرضاً لنموذج محسن يقوم على التفاعل بين النظام، والطلاب.

وعرضت متطلبات تفعيل هذا النموذج من حيث التغييرات الجوهرية في إعداد المعلمين، وتكوينهم، وجعل التعليم أكثر خصوصية للأفراد، إضافة إلى التأكيد على الفاعلية الاقتصادية للنموذج، وقد تضمن النموذج المقترح متطلبات تطبيقه، وأساليب تفعيله.

11- دراسة Davies (1997) بعنوان:

Entrance reengineering and it's applications in education

"مدخل إعادة الهندسة وتطبيقاته في التعليم"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة مدخل إعادة الهندسة، وأبعاده، وتطبيقاته في التعليم، وقد أوضحت الدراسة أن إعادة الهندسة تقوم على إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري للعمليات، وتركز بصفة خاصة على الأعمال النهائية، والعمليات المؤدية إليها، وليس على تصميم الوحدات التنظيمية القائمة على تخصص الوظائف.

وأشارت الدراسة إلى الإمكانيات الواسعة لإفادة التعليم من هذا المدخل في إعادة هيكلة نظامه، خاصة في ظل المتغيرات الحادثة في شتى المجالات المحيطة بالنظام، والقصور الواضح في قدرة النظم التقليدية على مواكبة تلك التغيرات، والجمود أمام التطور السريع

لتكنولوجيا المعلومات، والاتصال، والتراكم المعرفي المتزايد، والمعرفة الجيدة التي تنتسارح في الظهور، وتوصي هذه الدراسة بأهمية الأخذ بمفاهيم مدخل إعادة الهندسة، ومنهجياته؛ لإحداث التغييرات الجذرية المطلوبة في النظام التعليمي.

12- دراسة (1996) Nasseh بعنوان:

The reasons for reengineering of higher education

أسباب إعادة هندسة التعليم العالي

حيث تناولت الدراسة موضوع إعادة هندسة التعليم العالي للأسباب التالية: قصور التعليم العالي في استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، والتداخل، والتكرار بين المهام، والأعمال التي تقوم بها الكليات، وعدم تحقيق مخرجات التعليم العالي لتوقعات الآباء، والجهات المستفيدة، وقصور كفاءة التعليم العالي في التوظيف الجيد لإمكانات الاتصال، والمعلومات المتطورة.

وأوضحت الدراسة أن رؤية إعادة الهندسة، ومنهجيتها التي قدمها كل من "ميشيل هامر" و"جيمس تشامبي" عام 1993 تعد ثورة جديدة في عالم الإدارة، والأعمال، وقد أحرزت نجاحاً كبيراً في مجالات الإدارة، كما أشارت الدراسة إلى أن إعادة الهندسة تعتمد في قوتها على القوة، والقدرات الإنسانية، والقوة التعليمية، والقوة التكنولوجية.

13- دراسة (1994) Tomas & Margaret بعنوان:

Reform of primary and secondary education in Singapore using a curriculum reengineering.

إصلاح التعليم الابتدائي والثانوي في سنغافورة باستخدام منهج إعادة الهندسة

اهتمت الدراسة بتطبيق منهج إعادة الهندسة في إصلاح التعليم الابتدائي، والثانوي في سنغافورة، وحددت الدراسة مجالات الإصلاح التربوي، وأساليب تنفيذها، وخاصة في مجالات الإصلاح التي اهتمت بتطبيق استخدامات تقنيات الاتصال في التعليم.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- 1- أن نظام التعليم مازال مرتبطاً بعصر الصناعة، ولم يتطور، أو يواكب أموراً كثيرة في عصر المعرفة، والمعلومات المتنامي، وأن السمة الغالبة على تفكير المعلمين، ومديري المدارس هي المحافظة على القديم، والتمسك به.
- 2- أن نظم المعلومات، وتقنيات الاتصال المتطورة تفرض تغييرات جذرية على أداء النظام التعليمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتطوير المؤسسي من عدة جوانب علمية، وإدارية، وتربوية، ومن خلال عرض، وتحليل الدراسات السابقة نستخلص الآتي:

1. اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتطوير المؤسسي من عدة جوانب علمية، وإدارية، وتربوية، لما لها من دور هام في عملية تحسين الأداء، وخفض التكاليف، وتحقيق قفزة نوعية في الأداء، وزيادة الإنتاجية حيث:
 1. تناولت معظم الدراسات السابقة دور وواقع إعادة هندسة العمليات في التطوير المؤسسي، والوصول إلى التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية، والأمنية، والصناعية، والتعليمية، مثل دراسة: (أبو رحمة: 2012)، (عون: 2011)، (حنون: 2010)، (الشوبكي: 2010)، (المعايطة: 2010)، (قاسم: 2009)، (حلمي، 2003).
 2. توجد العديد من الدراسات العربية، والأجنبية عملت على تطوير نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، والصناعية مثل دراسة: (أبو رحمة: 2012)، (الدجني، 2010)، (الطنيجي: 2008)، (Garcia Diaz, 2005)، (حلمي: 2003)، (مصطفى: 2002)، (Ing-Long Wu, 2001).
 3. أجمعت بعض الدراسات على إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاعين العام، والخاص مثل دراسة: (الشوبكي: 2010)، (بني عيسى: 2009)، (الديحاني: 2009)، (شعبان: 2008).
 4. أجمعت بعض الدراسات العربية، والأجنبية أن هناك مجموعة من عوامل النجاح والحاسمة، والمؤثرة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة: (بني عيسى: 2009)، (الديحاني: 2009)، (شعبان: 2008)، (Ahadi, 2004)، (Ahmed, Francis & Zairi, 2007)، (Chieh Wu & Tennant, 2005)، (McAdam & Donaghy, 1999).
 5. بينت بعض الدراسات أنه يوجد تأثير لنظم تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها، وهذا ما ينسجم مع دراسة كل من: (Ahadi: 2004)، (Ahmed, Francis & Zairi: 2007).

6. بحثت بعض الدراسات في معرفة معوقات تطبيق الهندسة الإدارية، والعوامل المؤثرة فيها مثل دراسة (بني عيسى:2009)، (شعبان:2008)، (Ahadi,2004).

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ب. من حيث موضوع الدراسة وأهميته:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باعتبار الهندرة مدخلا من مداخل التطوير الإداري في المؤسسات التربوية، وان له فوائد في الممارسات الإدارية المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال، اتخاذ القرار)، وجاء هذا في دراسة (أبو رحمة:2012)، (عون:2011)، (الدجني:2010)، (حنون:2010)، (الشوبكي:2010)، (قاسم،2009)، (بني عيسى:2009)، (الديحاني:2009)، (حلمي:2003)، (مصطفى:2002).

وهدفنا الدراسة الحالية إلى دراسة معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية مثل دراسة (بني عيسى:2009)، (شعبان:2008).

ت. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (أبو رحمة:2012)، (الدجني:2010)، (حنون:2010)، (الشوبكي:2010)، (المعاينة، 2010)، (قاسم،2009)، (بني عيسى:2009)، (الديحاني:2009).

ج. من حيث أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة ، ولقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية، والأجنبية، كأداة رئيسة للدراسة، مثل دراسة (أبو رحمة، 2012)، (عون، 2011)، (الشوبكي، 2010)، (حنون، 2010)، (الديحاني، 2009).

كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (مصطفى،2002)، التي اکتفت بالدراسات النظرية للهندسة الإدارية دون عمل دراسة ميدانية، ودراسة (الدجني،2010) الذي استخدم بطاقة المقابلة للتعرف على واقع العمليات الإدارية في الجامعة.

د. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المجتمع، والعينة مثل دراسات (أبو رحمة، 2012)، (حنون، 2010)، (الديحاني، 2009)، حيث تمثل مجتمع الدراسة، وعينتها في مديري، ومديرات المدارس.

واختلفت الدراسة جزئياً مع دراسات أخرى مثل دراسة (عون، 2011) حيث كان مجتمع الدراسة، وعينتها طلبة من الجامعات المطبق عليها الدراسة، كما اختلفت الدراسة في مجتمعها أيضاً بصورة جزئية مع دراسة (الشويكي، 2010)، حيث تمثل مجتمع الدراسة، وعينتها من موظفين في الجامعات المطبق عليها الدراسة.

أما دراسة (المعاينة، 2010)، وكانت عينة الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ودراسة (بني عيسى، 2009) الذي كانت عينة دراسته عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية.

ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. كتابة الإطار النظري للدراسة.
2. تحديد مصطلحات الدراسة.
3. تحديد متغيرات الدراسة، واختيار منهج الدراسة، وإجراءاتها.
4. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، بمجالاتها المختلفة.
5. استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
6. تفسير النتائج، ومقارنتها.
7. الاطلاع على تجارب عربية، وأجنبية، والتي استخدمت أسلوب الهندرة، واصطدمت بمعوقات في تطبيقه.
8. الاطلاع على توصيات، ومقترحات الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق الهندرة في المؤسسات المختلفة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- إجراءات الدراسة.
- المعالجات الإحصائية.

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها، وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة "الهندرة" وسبل الحد منها)، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، وهو "أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة، أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة، أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسات الدقيقة" (ملحم، 2000: 324).

مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصراً، وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج : SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية: لقد قام الباحث بمراجعة الكتب، والدوريات، والمنشورات الخاصة، أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالكشف عن معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة (الهندرة) وسبل الحد منها، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، والتعرف على الأسس، والطرق العلمية السليمة التي تستخدم في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد إجراء هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من (398) مديراً، ومديرة مدرسة من المدارس الحكومية بمحافظات غزة للعام 2014م موزعين على (7) محافظات، وهي شمال غزة، وشرق غزة، وغرب غزة، والوسطى، وشرق خان يونس، وغرب خان يونس، ورفح، والجدول رقم (1-4) يوضح ذلك.

جدول رقم (1-4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة

المحافظة	المرحلة التعليمية	ذكور		إناث		المجموع الكلي	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
شمال غزة	أساسية	19	4.7	25	6.3	44	11
	ثانوية	12	3.1	12	3	24	6.1
	إجمالي	31	7.8	37	9.3	68	17.1
شرق غزة	أساسية	28	7	32	8	60	15
	ثانوية	8	2	15	3.75	23	5.8
	إجمالي	36	9	47	11.8	83	20.8
غرب غزة	أساسية	22	5.5	30	7.5	52	13
	ثانوية	14	3.5	16	4.1	30	7.6
	إجمالي	36	9	46	11.6	82	20.6
الوسطى	أساسية	7	1.8	9	2.2	16	4
	ثانوية	14	3.5	16	4.1	30	7.6
	إجمالي	21	5.3	25	6.3	46	11.6
خان يونس	أساسية	10	2.5	15	3.75	25	6.3
	ثانوية	7	1.8	8	2	15	3.8
	إجمالي	17	4.3	23	5.75	40	10.1
شرق خان يونس	أساسية	10	2.5	12	3	22	5.5
	ثانوية	8	2	9	2.3	17	4.3
	إجمالي	18	4.5	21	5.3	39	9.8
رفح	أساسية	9	2.3	12	3	21	5.3
	ثانوية	8	2	11	2.75	19	4.8
	إجمالي	17	4.3	23	5.75	40	10.1
الإجمالي	أساسية	105	26.3	136	34.2	241	60.5
	ثانوية	71	17.9	86	21.6	157	39.5
	إجمالي	176	44.2%	222	55.8%	398	100%

(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2012، 57)

عينة الدراسة:

هي مجتمع الدراسة نفسه حيث اشتملت عينة الدراسة على (398) مديراً، ومديرة مدرسة من المدارس الحكومية بمحافظات غزة للعام 2014م، وقد وزعت الاستبانة على جميع أفراد العينة، حيث تم استرداد (397) استبانة بنسبة (99.75%) في حين ان هناك استبانة واحده لم تسترد بسبب مرض مدير المدرسة، وتغيبه عن العمل، والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا على الاستبانة:

جدول رقم (2-4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	العدد	النسبة المئوية
ذكر	176	44.33
أنثى	221	55.67
المجموع	397	100

جدول رقم (3-4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	311	78
دراسات عليا	86	22
المجموع	397	100

جدول رقم (4-4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة الإدارية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5	72	18
5-10	144	36
أكثر من 10	181	46
المجموع	397	100

جدول رقم (5-4)
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات الإدارية التدريبية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
اقل من 3	47	12
من 3-6	134	34
أكثر من 6	216	54
المجموع	397	100

جدول رقم (6-4)
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوي المدرسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
أساسية	241	61
ثانوية	156	39
المجموع	397	100

أداة الدراسة :

قام الباحث باستخدام أداة الاستبانة لمعرفة معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة (الهندرة) وسبل الحد منها.

وذلك بعد اطلاعه على الأدب التربوي الحديث الذي سبق عرضه، واطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية، التي استخلصنا منها مجالات الاستبانة، ثم قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية :

1. تحديد المجالات الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة، وهي "أربعة" مجالات.
2. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
3. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت على "ستون" فقرة موزعة على مجالات الاستبانة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
4. عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
5. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

6. عرض الاستبانة على (27) من المحكمين المختصين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وكلية فلسطين التقنية، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
7. بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم تعديل، وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4-7) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك تتحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (60-300) درجة، والملحق رقم (3) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية التي تتكون من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (4-8)

توزيع الفقرات على المجالات

م	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	20
2	المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	20
3	المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	10
4	المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	10
	الدرجة الكلية	60

صدق الاستبانة :

ويقصد بصدق الاستبانة: أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ووزارة التعليم ، حيث قاموا بإبداء آرائهم، وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (60) فقرة .

2- صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) مديراً، ومديرة مدرسة من أفراد مجتمع الدراسة، لكنها لم تستبعد من عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

الجدول (4-9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	قصور الرؤية المستقبلية المتعلقة بتطبيق مفهوم الهندرة لدى الإدارة العليا بوزارة التعليم.	0.571	دالة عند 0.01
2	افتقار الإدارة العليا إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس.	0.604	دالة عند 0.01
3	ضعف دعم الإدارة العليا بوزارة التعليم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس.	0.724	دالة عند 0.01
4	ضعف قدرة الإدارة العليا على التشخيص لمشكلات الوضع الراهن للإدارات المدرسية.	0.717	دالة عند 0.01
5	قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية.	0.758	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	قلة تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	0.662	دالة عند 0.01
7	قلة مشاركة مديري المدارس في التخطيط لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	0.639	دالة عند 0.01
8	اتباع المركزية في الإدارة مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا.	0.582	دالة عند 0.01
9	قلة برامج التدريب لمديري المدارس في هندسة العمليات الإدارية لكيفية التعامل مع التغيير.	0.699	دالة عند 0.01
10	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين.	0.791	دالة عند 0.01
11	ضعف استقرار الهيئة الإدارية داخل المدرسة بسبب التنقلات (الدورية / المفاجئة).	0.559	دالة عند 0.01
12	المحافظة على الروتين السائد في إدارة المدرسة.	0.592	دالة عند 0.01
13	تقييد إعادة هندسة العمليات الإدارية على المشكلات التي تواجهها المدرسة.	0.704	دالة عند 0.01
14	الافتقار إلى نظام تحفيز فعال، وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الإبداع	0.629	دالة عند 0.01
15	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تبني سياسات لتحسين جودة العمل باستمرار.	0.804	دالة عند 0.01
16	ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات.	0.711	دالة عند 0.01
17	صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للمدارس.	0.602	دالة عند 0.01
18	الاكتفاء بالنجاحات الجزئية في الإدارات المدرسية.	0.766	دالة عند 0.01
19	اعتماد معايير تقييم العاملين بصورة جماعية على حسب مستوى النجاح الذي حققته المدرسة.	0.737	دالة عند 0.01
20	قلة مراجعة انحرافات الأداء الإداري بطريقة موثقة.	0.537	دالة عند 0.01

**ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

*ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية لفقراتها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.537-0.804)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (10-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	قصور في الكفاءة الإدارية للقوى البشرية المسيرة لإدارة المدارس.	0.716	دالة عند 0.01
2	وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية.	0.695	دالة عند 0.01
3	قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص، وعناصر الهندرة.	0.743	دالة عند 0.01
4	ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى إعادة هندسة العمليات الإدارية.	0.801	دالة عند 0.01
5	تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق الهندرة في المدرسة.	0.713	دالة عند 0.01
6	قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في مؤسسات أخرى.	0.842	دالة عند 0.01
7	ميل مديري المدارس للإدارة التقليدية.	0.732	دالة عند 0.01
8	تردد مديري المدارس في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من التعرض للمساءلة.	0.761	دالة عند 0.01
9	تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً.	0.487	دالة عند 0.01
10	إهمال مديري المدارس لمقومات الهندرة حيث لا تمثل أولوية لأعمالهم.	0.749	دالة عند 0.01
11	تركيز مديري المدارس على نقاط الضعف في المدرسة، واتخاذها ذريعة لتعطيل الهندرة	0.650	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	ضعف مهارة اللغة الإنجليزية لدى مديري المدارس.	0.497	دالة عند 0.01
13	افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات.	0.650	دالة عند 0.01
14	ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي.	0.725	دالة عند 0.01
15	ضعف الثقة ما بين مديري المدارس، والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً.	0.674	دالة عند 0.01
16	التماس مديري المدارس الأعذار للمعلمين في حال عدم القيام بالمهام المطلوبة منهم.	0.768	دالة عند 0.01
17	إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة على مميزاتهم الشخصية في المدرسة.	0.670	دالة عند 0.01
18	اعتماد مديري المدارس على التفكير الاستنتاجي في معالجة الأخطاء الإدارية.	0.745	دالة عند 0.01
19	افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها.	0.649	دالة عند 0.01
20	ضعف مهارات الحاسوب، والتعامل مع الانترنت لدى مديري المدارس.	0.715	دالة عند 0.01

** ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

* ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية لفقراتها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.487-0.842)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (11-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الافتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين.	0.574	دالة عند 0.01
2	ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق الهندرة.	0.735	دالة عند 0.01
3	تقادم أجهزه الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب التقدم التقني السريع.	0.657	دالة عند 0.01
4	افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعله بشبكة انترنت.	0.691	دالة عند 0.01
5	ضعف مسايرة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات.	0.741	دالة عند 0.01
6	افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة.	0.657	دالة عند 0.01
7	ضعف الصيانة، والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة.	0.803	دالة عند 0.01
8	افتقار إدارة المدرسة إلى برامج الحماية للبيانات.	0.800	دالة عند 0.01
9	افتقار المدرسة إلى مكتبة الكترونية.	0.616	دالة عند 0.01
10	افتقار المدرسة إلى برامج الكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري.	0.778	دالة عند 0.01

**ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

*ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.574-0.803)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4-12)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس.	0.852	دالة عند 0.01
2	وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية.	0.824	دالة عند 0.01
3	نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال الهندرة.	0.748	دالة عند 0.01
4	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	0.864	دالة عند 0.01
5	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الالكترونية.	0.785	دالة عند 0.01
6	ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مختبرات حاسوب متطورة في المدارس.	0.722	دالة عند 0.01
7	قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس.	0.804	دالة عند 0.01
8	قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلبا على سلوك مديري المدارس.	0.756	دالة عند 0.01
9	محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس.	0.792	دالة عند 0.01
10	محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة.	0.855	دالة عند 0.01

** ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

* ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، (0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.722-0.864)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة، والمجالات الأخرى، كذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (4-13) يوضح ذلك.

الجدول (4-13)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المجال	المجال	المجال	المجال	الدرجة	المجال
الرابع	الثالث	الثاني	الأول	الكلية	
			1.000	0.928	المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
		1.000	0.885	0.928	المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
	1.000	0.594	0.601	0.792	المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
1.000	0.694	0.474	0.477	0.697	المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

** ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

* ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الارتباط، والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة :

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين، وهما التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث قام الباحث بتجزئة فقرات الاستبانة إلى نصفين، الفقرات الفردية مقابل الفقرات الزوجية لكل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك لحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان بروان، والجدول (4-14) يوضح ذلك:

الجدول (4-14)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المجال
0.839	0.722	20	المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.901	0.82	20	المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.836	0.718	10	المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.921	0.853	10	المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.851	0.74	60	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.851)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول (4-15) يوضح ذلك:

الجدول (4-15)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.935	20	المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.944	20	المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.885	10	المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.935	10	المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
0.971	60	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.971)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، ويعني ذلك أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على أفراد الدراسة أنفسهم أكثر من مرة لكانت النتائج مطابقة بشكل كامل تقريباً، ويطلق على نتائجها بأنها ثابتة.

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

1. إعداد الأداة بصورتها النهائية.
2. حصل الباحث على كتاب موجه من الجامعة الإسلامية؛ لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانات على مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة والملحق رقم (4) يوضح ذلك.
3. بعد حصول الباحث على التوجيهات، والتسهيلات، قام الباحث بتوزيع (40) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة، وثباتها.
4. بعد إجراء الصدق، والثبات قام الباحث بتوزيع (398) استبانة، واسترد (397) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.
5. تم ترقيم، وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول، ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Social Statistical Package for Science ، لتحليل البيانات، ومعالجتها.
2. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق، وثبات أداة الدراسة:
أ- معامل ارتباط بيرسون: التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل مجال، والدرجة الكلية للاستبانة.

ب-معامل ارتباط سبيرمان: براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3. تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أ- النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية للإجابة عن السؤال الأول للدراسة.

ب-معامل ارتباط بيرسون لتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ج- اختبار ت: لبيان دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، وتم استخدام هذا الاختبار عند التحقق من صحة الفرض الأول، والثاني، والخامس، والتي تنص على: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تبعاً لمتغير "الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة".

د- تحليل التباين الأحادي: لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر وتم استخدام هذا التحليل في التأكد من صحة الفرض الثالث والذي ينص على: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تبعاً لمتغير "عدد سنوات الخدمة الإدارية"، ومن صحة الفرض الرابع والذي ينص على: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تبعاً لمتغير "عدد الدورات التدريبية".

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة (الهندرة) وسبل الحد منها، والكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الإدارية، عدد الدورات الإدارية، مستوى المدرسة).

وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة، التي سيتم عرضها، وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما المعوقات: (الإدارية، التقنية، البشرية، المالية) التي تواجه تطبيق هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري، ومديرات المدارس الحكومية في محافظات غزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية التالية:

1. حساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري.
2. ولتحديد درجة المعوق استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي بالقيم الموجودة في الجدول التالي:

جدول (1-5)

مقياس درجة المعوق لاستجابات العينة

درجة المعوق	الوزن النسبي المقابل لها	المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي
منخفضة جداً	من 20 - 36	من 1 إلى 1.80
منخفضة	أكبر من 36 - 52	أكبر من 1.80 إلى 2.60
متوسطة	أكبر من 52 - 68	أكبر من 2.60 إلى 3.40
عالية	أكبر من 68 - 84	أكبر من 3.40 إلى 4.20
عالية جداً	أكبر من 84 - 100	أكبر من 4.20 إلى 5

ومن خلال تحليل الباحث لجميع فقرات الاستبانة حصل على النتائج التالية:
التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل مجال من مجالات المقياس، وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 397)

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	71.123	10.698	71.12	3
2	المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	68.00	10.859	68.00	4
3	المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	35.599	6.802	71.20	2
4	المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	42.743	5.614	85.49	1
	الدرجة الكلية	217.768	27.518	72.59	

يتضح من الجدول السابق أن:

حصلت الدرجة الكلية لجميع المعوقات التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على وزن نسبي (72.59)، وبدرجة معوق مرتفعة حيث:

أ- حصل المجال الرابع: "المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.49%)، وبدرجة معوق مرتفعة جدا.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. محدودية الموارد المالية المخصصة من قبل الإدارة العليا للمدارس.
2. قلة المرونة لدى مديري المدارس في التصرف بالأموال المدرسية.

3. احتياج مدخل إعادة الهندسة للعمليات الإدارية، لموارد مالية كافية، من أجل القيام بتغييرات جذرية في الأداء الإداري، ومستوى الخدمة المقدمة في المدارس حيث يتطلب هذا الأمر (دورات تدريبية، واستعانة بخبراء، وتجهيزات تقنية، ووسائل تعليمية متطورة)، وهذا الأمر اكبر من إمكانيات المدرسة المالية.
4. محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة المالية، والعينية للمدارس.

ب- **حصل المجال الثالث:** "المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الثانية، بوزن نسبي (71.20%)، وبدرجة صعوبة عالية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. افتقار بعض المدارس لمختبرات حاسوب كافية للطلاب، والمعلمين مفعلة بشبكة انترنت.
2. احتياج كثير من المدارس لقاعة لتكنولوجيا التعليم تشمل وسائل تكنولوجية متطورة تساهم في تحسين جودة العملية التعليمية مثل: (السطرة الذكية- جهاز Icd - أجهزة علمية في مختبرات العلوم- أجهزة حاسوب كافية لجميع الطلاب، ومتاح استخدامها بأي وقت).
3. احتياج كثير من المدارس إلى وسائل تكنولوجية تساهم في عملية الاتصال الإداري مثل: (أجهزة حاسوب خاصة للعمل الإداري بالمدرسة، برامج الكترونية إدارية، أجهزة سكرن، فاكس، شبكة انترنت لاسلكية تربط جميع المدارس بموقع الوزارة).
4. افتقار كثير من المدارس إلى موقع الكتروني خاص بها على شبكة المعلومات، وافتقارها إلى مكتبة الكترونية ليستفيدوا منها الطلاب وهم بمنزلهم.

ج- **حصل المجال الأول:** "المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (71.12%)، وبدرجة صعوبة عالية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. ضعف دعم الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة في المدارس.
2. الاعتماد على أسلوب المركزية في إدارة المدارس، مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا.
3. نقص عدد الدورات الإدارية التدريبية، التي تعدها وزارة التعليم، لنقل مفهوم مدخل إعادة الهندسة لمديري المدارس.

4. غياب نظام تحفيز فعال، وعادل، يشجع مدرء المدارس على تبني مفاهيم إدارية حديثة، من أجل الإبداع في عملهم.

د- **حصل المجال الثاني:** "المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الرابعة والأخيرة، بوزن متوسط حسابي نسبي (68.00)، وبدرجة صعوبة متوسطة.

ويفسر الباحث حصول هذا المجال على المرتبة الأخيرة إلى:

1. أن عينة الدراسة كانت مطبقة على مديري المدارس، مما دفعهم للإجابة على فقرات الاستبانة بصورة لا تمسهم في العمل الإداري.
2. قد تكون بعض الدورات الإدارية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس، ساهمت في تطوير بعض المفاهيم الإدارية لديهم لكن قد لا يكون مفهوم الهندرة من بينها.
3. قد يكون بعض مديري المدارس سعوا إلى تطوير أنفسهم من خلال الإطلاع، والمتابعة للمستجدات في العمل الإداري، وتبادل الخبرات مع مديري المدارس الأخرى الذين يحققون تميز في الأداء.
4. وجود كفاءات إدارية طموحة مسيرة لإدارة المدارس، ترغب في تبني مفاهيم إدارية حديثة، وتميل إلى التغيير في العمل الإداري، لكن ينقصها الدعم من الإدارة العليا حول مفهوم الهندرة وتفتقد إلى المعرفة الكافية حوله.
5. عقد وزارة التربية والتعليم لعدة دورات تدريبية لمديري المدارس في كيفية التعامل مع الحاسوب، وشبكة الانترنت، والتقنيات الحديثة.

ويرى الباحث أن نتائج الدراسة الحالية قد اتفقت مع نتائج دراسة (بني عيسى، 2009) في أن المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة جاءت في المرتبة الأولى، وأن المعوقات البشرية جاءت في المرتبة الأخيرة.

أما المعوقات التقنية، والإدارية، لم تتناولها أي من الدراسات السابقة الموجودة بهذه الدراسة فتميزت بها الدراسة الحالية، وكشفت عن المعوقات الإدارية والتقنية التي تواجه تطبيق هندسة العمليات الإدارية، وسبل الحد منها، وأظهرت النتائج أن المعوقات المالية تأتي أولاً، ثم المعوقات التقنية، ثم المعوقات الإدارية، ثم المعوقات البشرية.

عرض وتحليل فقرات الاستبانة:

لتفسير النتائج المتعلقة بمستوى معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الجدول (3-5)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 397)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	قصور الرؤية المستقبلية المتعلقة بتطبيق مفهوم الهندرة لدى الإدارة العليا بوزارة التعليم.	3.698	0.794	73.95	6
2	افتقار الإدارة العليا إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس.	3.564	0.855	71.28	10
3	ضعف دعم الإدارة العليا بوزارة التعليم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس.	3.680	0.826	73.60	8
4	ضعف قدرة الإدارة العليا على التشخيص لمشكلات الوضع الراهن للإدارات المدرسية.	3.476	0.886	69.52	13
5	قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية.	3.184	0.926	63.68	19
6	قلة تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.549	0.902	70.98	11
7	قلة مشاركة مديري المدارس في التخطيط لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.826	0.869	76.52	3
8	اتباع المركزية في الإدارة مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا.	4.025	0.867	80.50	1

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
9	قلة برامج التدريب لمديري المدارس في هندسة العمليات الإدارية لكيفية التعامل مع التغيير.	3.683	0.888	73.65	7
10	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين.	3.199	0.953	63.98	18
11	ضعف استقرار الهيئة الإدارية داخل المدرسة بسبب التنقلات (الدورية / المفاجئة).	3.675	1.006	73.50	9
12	المحافظة على الروتين السائد في إدارة المدرسة.	3.723	0.901	74.46	4
13	تقييد إعادة هندسة العمليات الإدارية على المشكلات التي تواجهها المدرسة.	3.506	0.764	70.13	12
14	الافتقار إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الإبداع .	3.919	0.915	78.39	2
15	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تبني سياسات لتحسين جودة العمل باستمرار.	3.302	0.958	66.05	17
16	ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات.	3.045	0.973	60.91	20
17	صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للمدارس.	3.708	0.847	74.16	5
18	الاكتفاء بالنجاحات الجزئية في الإدارات المدرسية.	3.458	0.886	69.17	15
19	اعتماد معايير تقييم العاملين بصورة جماعية على حسب مستوى النجاح الذي حققته المدرسة.	3.436	1.056	68.72	16
20	قلة مراجعة انحرافات الأداء الإداري بطريقة موثقة.	3.466	0.842	69.32	14
	الدرجة الكلية للمجال	71.123	10.698	71.12	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

1- الفقرة (8) التي نصت على: "اتباع المركزية في الإدارة مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.50%) في المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبدرجة إعاقة عالية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. النمط الإداري المتبع في وزارة التعليم، من خلال التسلسل في الأوامر الإدارية، ومركزية اتخاذ القرار.
2. قد يواجه مديري المدارس عقوبات إدارية، في حال مخالفتهم للنمط الإداري المتبع.

ويرى الباحث أن: مدخل إعادة الهندسة يتجه إلى تطبيق النظرية المسطحة في الإدارة حيث التشاركية، والديمقراطية في الحكم، والإدارة، وتصميم العمليات، واتخاذ القرارات، كما أن من متطلبات نجاح مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات، الأخذ بمنهج المركزية، واللامركزية معاً، وعدم التطرق في التركيز على أي من الاتجاهين منفرداً، وهذا ما أكدته دراسة السلطان (٢٠٠١)، الذي رأى أن المركزية تسبب معوق على درجة كبيرة في تطبيق هذا المدخل.

2- الفقرة (14) والتي نصت على: "الافتقار إلى نظام تحفيز فعال، وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الابداع" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.39%)، في المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبدرجة إعاقة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أنه لربما يرى كثير ممن مديري المدارس أن تقييم الأداء لهم يكون على مدى التزامهم بالأنظمة، والقوانين المفروضة من الإدارة العليا، وليس على إبداعاتهم.
2. لربما كثير من مديري المدارس المتميزين عملوا على تميز مدارسهم في مستويات النجاح، وإبداعها في المجالات المختلفة، ولم يتلقوا أي تحفيز من الإدارة العليا لما قاموا به.

ويرى الباحث أن: مدخل إعادة الهندسة ترتبط ارتباطاً كبيراً بالتفكير غير التقليدي، والتغيير، وتركز على التغيير الجوهرية، والأساسية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، كأساس إعادة الهندسة الإبداع، وهذا ما أكده مؤسس إعادة الهندسة "مايكل هامر، وجيمس تشامبي"، في تعريفهما لإعادة الهندسة على أنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية" بصفة جذرية؛ بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة" (هامر وتشامبي، 1995: 14).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

1- الفقرة (5) التي نصت على: " قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية" احتلت المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي قدره (63.68%) وبدرجة إعاقة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. عقد عدة دورات إدارية لمديري المدارس لزيادة قدراتهم في وضع تصور لعملياتهم الإدارية لأنهم هم المسؤولين عن تسيير العمل الإداري في المدرسة بصورة مباشرة.
2. قدمت وزارة التعليم عدة برامج لدعم التخطيط على مستوى المدرسة كبرنامج المدرسة وحدة تطوير.

2- الفقرة (16) التي نصت على: "ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (60.91%) وبدرجة معوق متوسطة.

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة إلى:

1. أن وزارة التربية والتعليم حرصت مؤخراً على توظيف تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاتصال، والتواصل الإلكتروني بين المدارس، والمديريات، والوزارة، للتقليل من حجم أعباء الأعمال الورقية، ولسهولة استرجاع المعلومات في أي وقت عند الحاجة، مما جعل مديري المدارس ملزمين في توظيف التكنولوجيا في مدارسهم.
2. عززت وزارة التربية والتعليم هذا الاتجاه بتزويد المدارس بمختبرات حاسوب حديثة، وربطها بشبكة الانترنت.
3. ربط جميع المدارس عبر شبكة الإنترنت بموقع الوزارة.
4. اهتمام الوزارة بوجود موظفين قادرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في المدارس.
5. تفهم مديري المدارس للتطورات التكنولوجية، وحرصهم على مواكبتها، وإدخالها في مدارسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو رحمة (2012) التي رأت أن الإدارة المدرسية تشجع الأفراد الذين يملكون المعرفة التكنولوجية للمشاركة الفاعلة في توظيف تكنولوجيا المعلومات في مدارسهم.

ويجدر الإشارة إلى أن فقرات هذا المجال حصلت على وزن النسبي (71.12%) أي أنها تشكل درجة إعاقة كبيرة أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة في مدارسهم.

المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

الجدول (4-5)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 397)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	قصور في الكفاءة الإدارية للقوى البشرية المسيرة لإدارة المدارس.	3.310	0.842	66.20	13
2	وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية.	3.408	0.873	68.16	11
3	قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة.	3.501	0.878	70.03	6
4	ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى إعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.471	0.866	69.42	9
5	تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق الهندرة في المدرسة.	3.463	0.998	69.27	10
6	قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في مؤسسات أخرى.	3.796	0.817	75.92	1
7	ميل مديري المدارس للإدارة التقليدية.	3.602	0.898	72.04	4
8	تردد مديري المدارس في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من التعرض للمساءلة.	3.557	0.896	71.13	5
9	تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً.	3.675	0.774	73.50	2
10	إهمال مديري المدارس لمقومات الهندرة حيث لا تمثل أولوية لأعمالهم.	3.499	0.809	69.97	7
11	تركيز مديري المدارس على نقاط الضعف في المدرسة واتخاذها ذريعة لتعطيل الهندرة.	3.262	0.944	65.24	17
12	ضعف مهارة اللغة الإنجليزية لدى مديري المدارس.	3.615	0.870	72.29	3

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
13	افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات.	3.481	0.837	69.62	8
14	ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي.	3.128	0.908	62.57	19
15	ضعف الثقة ما بين مديري المدارس والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً.	3.126	0.942	62.52	20
16	التماس مديري المدارس الأعذار للمعلمين في حال عدم القيام بالمهام المطلوبة منهم.	3.267	0.852	65.34	16
17	إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة على مميزاتهم الشخصية في المدرسة.	3.305	0.946	66.10	14
18	اعتماد مديري المدارس على التفكير الاستنتاجي في معالجة الأخطاء الإدارية.	3.355	0.892	67.10	12
19	افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها.	3.194	1.008	63.88	18
20	ضعف مهارات الحاسوب والتعامل مع الانترنت لدى مديري المدارس.	3.287	0.955	65.74	15
	الدرجة الكلية للمجال	68.002	10.859	68.00	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

1-الفقرة (6) التي نصت على: "قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في مؤسسات أخرى." احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.92%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حداثة مفهوم مدخل إعادة الهندسة عند مديري المدارس، وعدم الفهم الواضح له.
2. ضعف دعم وزارة التربية والتعليم في نشر ثقافة مفهوم مدخل إعادة الهندسة بين مديري المدارس.
3. غياب نظام تحفيز فعال يشجع مديري المدارس على الاطلاع على كل هو جديد في علم الإدارة.

4. ميل مديري المدارس إلى الإدارة التقليدية في تسيير عملهم الإداري بأقل مجهود منهم مما يغنيهم على الاطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة.
5. الظروف التي تعيشها محافظات غزة من احتلال وحصار وإغلاق للمعابر وعدم الحرية بالسفر منع من تبادل الخبرات والاطلاع على تجارب الدول في هذا المجال.

كما يرى الباحث أن حصول هذه الفقرة على وزن نسبي (75.92%)، يعني إنها تشكل درجة إعاقة أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة بدرجة عالية، ذلك لأن من متطلبات النجاح له الاطلاع على نماذج تطبيقه في المؤسسات الأخرى، حتى يكتسبوا مديري المدارس من ذلك الخبرة، والمعرفة الكافية حول هذا المفهوم، من حيث أهدافه، وكيفية تنفيذه وفق الإمكانيات المتاحة، وعوامل النجاح الحاسمة فيه، والفوائد الذي سيحققها.

2- الفقرة (9) التي نصت على: " تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (73.50%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. ثقافة المقاومة للتغيير عند مديري المدارس، وميلهم للحفاظ على الاستقرار في عملهم الإداري التقليدي.
2. التغيير الجذري يحتاج من مدير المدرسة وقت طويل، وجهد كبير.
3. يميل مديري المدارس إلى تحسين عملياتهم؛ لرغبتهم الحصول على نتائج سريعة حتى لو كانت سطحية في اقصر وقت ممكن، وبأقل جهد.
4. كثير من مديري المدارس لا يميلون إلى التغيير الجذري ذلك لأنهم لا يحبون المخاطرة، والمغامرة في مفاهيم إدارية حديثة، ربما لا يستطيعوا تطبيقها، أو لا تأتي عليهم بنتائج مضمونة.
5. كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المديرين، لا توفر لهم الوقت الكافي في التفكير للقيام بعمليات تغيير جذري في عملياتهم الإدارية، مما يدفعهم إلى تحسين ما هو موجود.
6. خوف مديري المدارس من العقاب في حال مخالفة سياسات الإدارة العليا بعمل تغييرات جذرية في عمل مدارسهم.

ويرى الباحث حصول هذه الفقرة على وزن نسبي (73.50%)، يعني إنها تشكل درجة إعاقة أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة بدرجة عالية، ذلك لأن إعادة الهندسة يتطلب من مديري المدارس العمل على تغيير عملياتهم الإدارية بصورة جذرية من خلال تصور يضعه المدير لسير العمليات الإدارية والتعليمية داخل مدرسته، للحصول على

طفرات هائلة في أداء عمله الإداري، ونتائج تعليم الطلاب، فمن خصائص مفهوم إعادة الهندسة التغيير الجذري في العمل، وليس تحسين الموجود.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

أ- **الفقرة (14) التي نصت على:** "ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي" احتلت المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي قدره (62.57%).

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على مرتبة متدنية في هذا المجال إلى:

1. أن بعض مديري المدارس يرون أن لديهم القدرة على تحديد الأولويات التي تدعم اتخاذ القرار التربوي، نتيجة سنوات الخدمة الطويلة لهم في مجال التعليم، أو نتيجة الدورات التي تلقوها أثناء الخدمة، وبالتالي اعتبروه معوق بدرجة منخفضة عند تطبيق إعادة الهندسة.
2. كثير من الأولويات التي تدعم القرار التربوي في المدارس، تحددها الإدارة العليا، وبالتالي لا يستطيع مديري المدارس معارضة هذه القرارات التربوية التي تملى عليهم، ولا يجد المدراء صعوبة في تحديدها.

ويرى الباحث أن: هذه الفقرة حصلت على وزن نسبي (62.57%)، وهذا يعني إنها تشكل درجة إعاقة أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة بدرجة متوسطة، مما يعني أن كثير من مديري المدارس يرون إن لديهم القدرة على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي في مدارسهم مما لا يعوق تطبيق مدخل إعادة الهندسة.

ب- **الفقرة (15) والتي نصت على:** "ضعف الثقة ما بين مديري المدارس، والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.52%).

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة في هذا المجال إلى:

1. إن العينة المستهدفة كانت مديري المدارس مما جعلهم يرون في أنفسهم كفاءات إدارية، لديها الثقة في العاملين معها، فلا تتردد في تفويض الصلاحيات لهم من مبدأ سيادة روح التعاون، والمشاركة في اتخاذ القرار، داخل المدرسة.
2. إن كثير من مديري المدارس لا يمانعون في تفويض الصلاحيات، من أجل تخفيف الأعباء الإدارية الروتينية الملقاة على عاتقهم، ويتفرغوا لمواجهة المشكلات الإدارية الأكثر تعقيداً.
3. من الممكن أن الدورات الإدارية التي عقدتها وزارة التعليم، حثت مديري المدارس على تفويض الصلاحيات لفريق عمل من المعلمين يساعدهم على إدارة المدرسة.

4. كثير من مديري المدارس، وخصوصاً الجيل القديم لا يجيد التعامل مع الحاسوب، أو كيف يوظف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية، مما فرض عليه تفويض بعض الصلاحيات المتعلقة بهذا الجانب للأفراد الذين يعملون معهم في الإدارة المدرسية.

ويرى الباحث إن هذه الفقرة جاءت في هذا المجال متأخرة، وحصلت على وزن نسبي (62.52%)، وهذا يعني إنها تشكل درجة إعاقة أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة بدرجة متوسطة، مما يعني أن كثير من مديري المدارس يرون إن عملية تفويض الصلاحيات، لا تعوق تطبيق مدخل إعادة الهندسة لأنهم يطبقون التفويض في مدارسهم، وتتفق نتائج هذه الفقرة مع دراسة ابو رحمة (2012).

ويجدر الإشارة إلى أن الدرجة الكلية لفقرات هذا المجال حصلت على وزن نسبي بمعدل (68.00%)، أي أنها تشكل درجة إعاقة أمام مديري المدارس، لتطبيق مدخل إعادة الهندسة في مدارسهم بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الجدول (5-5)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك ترتيبها في المقياس (ن = 397)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الافتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين.	3.610	0.967	72.19	4
2	ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق الهندسة.	3.390	0.972	67.81	7
3	تقادم أجهزة الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب التقدم التقني السريع.	3.471	0.973	69.42	6
4	افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعلة بشبكة انترنت.	3.123	1.184	62.47	10
5	ضعف مساهمة الإدارة المدرسية لتنظيم المعلومات لسرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات.	3.310	0.917	66.20	8

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
6	افتقار المدرسة إلي قاعة للوسائل التعليمية المتطورة.	3.788	1.037	75.77	3
7	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة.	3.292	0.962	65.84	9
8	افتقار إدارة المدرسة إلي برامج الحماية للبيانات.	3.499	0.909	69.97	5
9	افتقار المدرسة إلي مكتبة الكترونية.	4.166	0.917	83.32	1
10	افتقار المدرسة إلي برامج الكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري.	3.950	0.931	78.99	2
	الدرجة الكلية للمجال	35.599	6.802	71.20	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة (9) والتي نصت على: "افتقار المدرسة إلي مكتبة الكترونية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.32%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. ضعف الكوادر البشرية العاملة في الإدارات المدرسية في توظيف تقنية المعلومات من أجل إعداد مكتبة الكترونية في المدارس، والتعامل معها.
2. افتقار كثير من المدارس إلى موقع الكتروني خاص بها على شبكة المعلومات.
3. غياب دعم الإدارة العليا في التوجه إلى إعداد مكتبات الكترونية في المدارس.
4. كثير من مديري المدارس لا يمتلكون المهارات الحاسوبية في التعامل مع المكتبة الإلكترونية إن وجدت.

ويرى الباحث إن هذه الفقرة حصلت على وزن نسبي (83.32%)، وهذا يعني إنها تشكل درجة إعاقة أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة بدرجة عالية، لأن وجود المكتبة الإلكترونية سيساهم في تحسين العملية التعليمية للطلاب، وسيشجع على عملية البحث العلمي، وسيتمكن الطلاب الاستفادة من المكتبة داخل وخارج المدرسة، وسيوفر لهم الوقت والجهد، وهذا أحد أهداف مدخل إعادة الهندسة في التعليم، وهو التركيز على المتعلم.

ب- الفقرة (10) والتي نصت على: "افتقار المدرسة إلي برامج الكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.99%).

ويعزو الباحث ذلك الى:

1. ضعف الدراية الكافية لمديري المدارس لنوعية البرامج الالكترونية التي قد يستفيدوا منها في تطور عملهم الإداري.
 2. افتقار المدارس إلى فنيين متخصصين في تقنية المعلومات قادرين على التعامل مع البرامج الالكترونية التي تساعد على تطوير العمل الإداري.
- ويرى الباحث إن هذه الفقرة حصلت على وزن نسبي (78.99%)، وهذا يعني إنها تشكل درجة إعاقة أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة بدرجة عالية، لأن وجود مثل هذه البرامج سيساهم بدرجة كبيرة في توفير الوقت والجهد، وتحسين تسريع العمليات الإدارية المتبعة، والتخلص من العمليات الإدارية الروتينية، والورقية، مع الأخذ بالاعتبار أن تكنولوجيا المعلومات هي أحد المتطلبات الرئيسة لمدخل إعادة الهندسة، وهذا ما أكدته نتائج دراسات كلاً من: هامر (1990) والنجار (2005) والسultan (2001) وعبد الحفيظ (2003).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- ج- الفقرة (7) والتي نصت على: " ضعف الصيانة، والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (65.84%)، وبدرجة إعاقة متوسطة.

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على مرتبة متدنية في هذا المجال إلى:

1. افتقار المدارس إلى فنيين مدربين، ومؤهلين على صيانة الأجهزة، والوسائل التكنولوجية.
2. عدم إعطاء مديري المدارس الصلاحيات لصيانة الأجهزة عن طريق فنيين من خارج نطاق التعليم.
3. توفر وزارة التعليم طاقم صيانة لجميع المدارس يتم الاتصال به عند وجود أي عطل في الوسائل التكنولوجية الموجودة في المدرسة.

- د- الفقرة (4) والتي نصت على: "افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعلة بشبكة انترنت" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.4%).

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة في هذا المجال إلى:

1. حرص وزارة التعليم على توفير مختبرات حاسوب في جميع المدارس؛ لتطوير العملية التعليمية فيها، كما أن الحاسوب أصبح من ضروريات العصر.
2. كثير من المدارس تم تجهيزها بمختبرات حاسوب من خلال مشاريع قدمت من دول مانحة، وبالتنسيق مع وزارة التعليم، وبالتالي رأى مديري المدارس إن هذا البند يشكل معوق لمدخل إعادة الهندسة بدرجة متوسطة.

ويجدر الإشارة إلى أن فقرات هذا المجال حصلت على وزن نسبي بمعدل (71.20%)، أي أنها تشكل درجة إعاقة أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة في مدارسهم بدرجة عالية.

المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الجدول (5-6)

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك ترتيبها في المقياس (ن) = (397)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس.	4.244	0.761	84.89	6
2	وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية.	4.481	0.713	89.62	1
3	نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال الهندسة.	4.368	0.715	87.36	3
4	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	4.312	0.723	86.25	4
5	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الإلكترونية.	4.214	0.786	84.28	7
6	ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مختبرات حاسوب متطورة في المدارس.	4.123	0.906	82.47	10
7	قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس.	4.254	0.800	85.09	5
8	قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري المدارس.	4.164	0.891	83.27	9
9	محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس.	4.196	0.805	83.93	8
10	محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندسة.	4.385	0.707	87.71	2
	الدرجة الكلية للمجال	42.743	5.614	85.49	

من خلال الجدول السابق يتضح:

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ- الفقرة (2) والتي نصت على: " وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.62%)، وبدرجة إعاقة عالية جداً أمام تطبيق مديري المدارس لمدخل إعادة الهندسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. قلة المرونة التي تمنحها الإدارة العليا لمديري المدارس في التصرف بالأموال المدرسية.
2. مركزية الإدارة العليا، حيث توجد تعليمات مالية محددة للصرف، ويجب على مديري المدارس التقيد بها.
3. وجود رقابة مالية على مديري المدارس للالتزام بالبنود المحددة للصرف، ويتم محاسبة المخالفين.
4. عمليات الشراء للمدرسة لا تتم بصورة مبسطة، وإنما بفواتير ضريبية تحدد آلية الصرف، وترسل إلى الإدارة العليا.

ب- الفقرة (10) والتي نصت على: "محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندسة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (87.71%)، وبدرجة إعاقة عالية جداً أمام تطبيق مديري المدارس لمدخل إعادة الهندسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. غياب استراتيجية واضحة من الإدارة العليا نحو التوجه لعمليات البحث العلمي سواء كان في المجال الإداري، أو غيره، وتخصيص موازنات مالية من أجل ذلك.
2. قلة دعم وزارة التربية والتعليم لمفهوم إعادة الهندسة في المدارس، ووضعها على بند الأولويات في خططها المستقبلية للتعليم.
3. قلة الإمكانيات المالية المخصصة لوزارة التربية والتعليم من قبل الحكومة، مما يفرض عليها توجيه الدعم المتاح للبحوث العلمية - إن وجد - لأولويات أخرى أكثر إلحاحاً.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

ج- الفقرة (8) والتي نصت على: " قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري المدارس" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (83.27%) وبدرجة إعاقة عالية.

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على مرتبة متدنية في هذا المجال إلى:

1. كثير من مديري المدارس يرون أن الحوافز المادية مهمة بالنسبة لهم، وبالتالي تؤثر على سلوكياتهم في العمل بدرجة معينة.
2. عملت وزارة التعليم في الفترة الأخيرة إلى تخصيص مبلغ مالي معين لكنه محدود يتم إعطائه للمدراء المتميزين ضمن شروط معينة تضعها الوزارة.

د- الفقرة (6) والتي نصت على: "ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مختبرات حاسوب متطورة في المدارس" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (82.47%) وبدرجة إعاقة عالية.

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة في هذا المجال إلى:

1. سعي إدارة وزارة التعليم إلى تطوير المدارس، وإدخال التكنولوجيا في العملية التعليمية، من أجل مواكبة المجتمعات الأخرى، وتجويد مخرجات التعليم، والإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسات التعليمية فعملت على تخصيص مبالغ مالية وإن كانت محدودة من أجل ذلك.
2. تواصلت وزارة التعليم مع كثير من الجهات المانحة سواءً كانت دولية، أو مؤسسات خيرية، من أجل توفير مخصصات مالية لتجهيز مختبرات حاسوب داخل المدارس.
3. احتياجات سوق العمل، ودخول عنصر التكنولوجيا فيه، فرض على وزارة التعليم وضع ميزانية لتجهيز مختبرات حاسوب لازمة لتدريب، وتطوير مهارات الطلاب بما يتلائم مع هذه الاحتياجات.

ويرى الباحث أنه يجدر الإشارة إلى أن الدرجة الكلية لهذا المجال، حصلت على وزن نسبي بمقدار (85.49%) أي بدرجة عالية جداً، حيث رأى مديري المدارس أن فقرات هذا المجال تشكل عائقاً مالياً أمام تطبيق مدخل إعادة الهندسة في مدارسهم بدرجة كبيرة جداً.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة الإدارية، الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة)، وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من خمسة فروض كانت كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول على: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تبعاً لمتغير الجنس، وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test"، والجدول (5-22) يوضح ذلك:

جدول (5-7)

المتوسطات، والانحرافات البعدية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	ذكر	176	69.852	10.142	2.122	0.034	دالة عند 0.05
	أنثى	221	72.136	11.039			
المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	ذكر	176	69.631	10.134	2.100	0.042	دالة عند 0.05
	أنثى	221	72.337	11.027			
المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	ذكر	176	33.364	7.166	3.106	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	221	37.380	5.938			
المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	ذكر	176	41.557	6.239	3.821	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	221	43.688	4.874			
الدرجة الكلية	ذكر	176	214.404	27.033	3.516	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	221	225.541	27.209			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (395) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (395) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الأول، والثاني، والثالث، والرابع، والدرجة الكلية، وهذا يدل على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ولقد كانت الفروق لصالح الإناث.

ويعزو الباحث ذلك الى:

1. ميل الأنثى للدقة في تفاصيل العمل، والاهتمام بكيفية الأداء للحصول على نتائج مضمونة للنجاح، فتميل إلى تحسين العمليات الإدارية المتبعة.
2. طبيعة الأنثى من ناحية نفسية، وفسولوجية ليس لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل، وحل المشكلات مثل الرجل.
3. ان الأنثى أكثر ميلا للاستقرار في العمل الاداري من التغيير، فهي لا تميل الى التحدي، والمغامرة.

ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس اختلفت مع معظم نتائج الدراسات السابقة مثل: دراسة أبو رحمة (2012)، والتي رأت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر متطلبات إعادة الهندسة لمديري مدارس وكالة الغوث في غزة، تعزى لمتغير الجنس، ودراسة حنون (2010)، والتي رأت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصعوبات التي تواجه مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

كذلك اختلفت مع دراسة بني عيسى (2009) والتي رأت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة بفروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني على: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5-8)

المتوسطات، والانحرافات البعدية، وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
(بكالوريوس، دراسات عليا)

المجال	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة	بكالوريوس	70.852	10.613	0.961	0.337	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	72.105	11.008			
المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة	بكالوريوس	68.068	10.749	0.819	0.413	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	69.151	11.274			
المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة	بكالوريوس	35.682	6.900	0.457	0.648	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	35.302	6.468			
المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة	بكالوريوس	42.894	5.702	1.018	0.309	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	42.198	5.280			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	217.495	27.287	0.376	0.707	غير دالة إحصائية
	دراسات عليا	218.756	28.477			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (395) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (395) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. جميع مديري المدارس يتلقون الدورات نفسها في العمل الإداري، ويستخدمون الأساليب الإدارية نفسها، التي تراها الإدارة العليا، بغض النظر عن المؤهل العلمي.
2. يواجه مديري المدارس الحكومية بمختلف مؤهلاتهم العلمية ظروف إدارية متقاربة، مما يجعل قدراتهم الإدارية في ممارسة العمل الإداري للمدارس متقاربة.

3. كثير من مديري المدارس الحاصلين على مؤهل علمي ماجستير فأعلى تكون تخصصات مؤهلاتهم في مجالات علمية أخرى غير الإدارة التربوية، مما لا يعني بالضرورة إلمامهم، وإتقانهم الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في مجال العمل الإداري.
4. حادثة موضوع الهندسة الإدارية، على جميع مديري المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمي، وقلة المعلومات المتوفرة لديهم حول هذا الموضوع.

ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات افراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي قد اتفقت مع نتائج دراسة بني عيسى (2009)، والتي رأت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، حول معيقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات افراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي مع نتائج دراسة أبو رحمة (2012)، والتي رأت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر متطلبات إعادة الهندسة لمديري مدارس وكالة الغوث في غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه عن الماجستير، والبكالوريوس عن الماجستير، ودراسة حنون (2010) والتي رأت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (أعلى من بكالوريوس)، ودراسة الديحاني (2009)، والتي رأت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معيقات تطبيق الهندرة في مدارس الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث على: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الإدارية، وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5-9)

مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	1342.369	2	671.184	6.013	0.003	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	43978.583	394	111.621			
	المجموع	45320.952	396				
المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	1073.394	2	536.697	4.635	0.010	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	45626.334	394	115.803			
	المجموع	46699.728	396				
المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	662.151	2	331.076	7.386	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	17661.169	394	44.825			
	المجموع	18323.320	396				
المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	339.793	2	169.897	5.513	0.004	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	12142.000	394	30.817			
	المجموع	12481.793	396				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12852.277	2	6426.138	8.822	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	287004.403	394	728.438			
	المجموع	299856.680	396				

ف الجدولية عند درجة حرية (2,394) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2,394) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات، والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية، ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (5-10)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية

اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	
69.500	73.556	69.834	
0			اقل من 5 سنوات 69.500
*4.056	0		من 5-10 سنوات 73.556
0.334	*3.721	0	اكثر من 10 سنوات 69.834

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الأقل من (5) سنوات، ومن (5-10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ومن (5-10) سنوات، والأكثر من (10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.

جدول (5-11)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية

اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	
66.903	70.479	67.127	
0			اقل من 5 سنوات 66.903
*3.576	0		من 5-10 سنوات 70.479
0.224	*3.352	0	اكثر من 10 سنوات 67.127

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الأقل من (5) سنوات، ومن (5-10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ومن (5-10) سنوات، والأكثر من (10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.

جدول (5-12)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية

اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	
34.139	37.278	34.845	
0			اقل من 5 سنوات 34.139
*3.139	0		من 5-10 سنوات 37.278
0.706	*2.432	0	اكثر من 10 سنوات 34.845

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الأقل من (5) سنوات، ومن (5-10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ومن (5-10) سنوات، والأكثر من (10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.

جدول (5-13)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية

اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	
41.806	43.958	42.149	
0			اقل من 5 سنوات 41.806
*2.153	0		من 5-10 سنوات 43.958
0.344	*1.809	0	اكثر من 10 سنوات 42.149

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الأقل من (5) سنوات، ومن (5-10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ومن (5-10) سنوات، والأكثر من (10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.

جدول (5-14)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية

أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
212.347	225.271	213.956	
0			أقل من 5 سنوات 212.347
*12.924	0		من 5-10 سنوات 225.271
1.609	*11.315	0	أكثر من 10 سنوات 213.956

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الأقل من (5) سنوات، ومن (5-10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ومن (5-10) سنوات، والأكثر من (10) سنوات، لصالح سنوات الخدمة من (5-10) سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن مديري المدارس الذين تقل سنوات الخدمة الإدارية عن (5) سنوات، تغيب عنهم الخبرة الإدارية، ويميلون إلى الثبات في عملهم الإداري، والالتزام بحرفية النظم الإدارية التي تفرضها الإدارة العليا؛ سعياً منهم لإثبات جدارتهم في إدارة المدارس أمام الإدارة العليا، فجاءت تقديراتهم للمعوقات التي ستواجههم عند ممارسة مدخل إعادة الهندسة بدرجة منخفضة.

2. إن مديري المدارس الذين تتراوح سنوات الخدمة الإدارية لديهم ما بين (5) إلى (10) سنوات أكثر حرص على تطوير الذات، وأكثر إماماً بتفاصيل العمل، ولديه طموح إلى التغيير، والاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة بما فيها مدخل إعادة الهندسة في تطوير

عملهم الإداري، فجاءت تقديراتهم للمعوقات التي ستواجههم عند ممارسة مدخل إعادة الهندسة بدرجة مرتفعة.

3. إن مديري المدارس الذي تزيد سنوات الخدمة لديهم عن (10) سنوات، تقل رغباتهم في التغيير، ويميلون إلى الإدارة التقليدية في العمل، ولا يحرصون على تطوير المفاهيم الإدارية التي لديهم؛ لأنهم يعتبرون أنفسهم تجاوزوا هذه المرحلة بحكم سنوات الخدمة الكبيرة لهم فجاءت تقديراتهم للمعوقات التي ستواجههم عند ممارسة مدخل إعادة الهندسة بدرجة منخفضة.

ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة قد اتفقت مع نتائج دراسة حنون (2010)، والتي رأت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ودراسة الشويكي (2010)، والتي رأت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ودراسة الديحاني (2009)، والتي رأت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حول معوقات تطبيق الهندرة في مدارس الكويت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

واختلفت مع نتائج دراسة بني عيسى (2009)، والتي رأت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، حول معوقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، واختلفت أيضاً مع دراسة أبو رحمة (2012)، والتي رأت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر متطلبات إعادة الهندسة لمديري مدارس وكالة الغوث في غزة، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الفرض الرابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض الرابع على: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية، في المدارس الحكومية في محافظات غزة، تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5-15)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: بين المجموعات المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	33.034	2	16.517	0.144	0.866	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	45287.919	394	114.944			
	المجموع	45320.952	396				
المجال الثاني: بين المجموعات المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	130.706	2	65.353	0.553	0.576	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	46569.022	394	118.195			
	المجموع	46699.728	396				
المجال الثالث: بين المجموعات المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	42.974	2	21.487	0.463	0.630	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	18280.346	394	46.397			
	المجموع	18323.320	396				
المجال الرابع: بين المجموعات المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	بين المجموعات	94.514	2	47.257	1.503	0.224	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12387.280	394	31.440			
	المجموع	12481.793	396				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	312.348	2	156.174	0.205	0.814	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	299544.332	394	760.265			
	المجموع	299856.680	396				

ف الجدولية عند درجة حرية (2,394) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2,394) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات، والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- أن غالبية الدورات الإدارية التي تفرضها وزارة التعليم تنطرق إلى المفاهيم الإدارية التقليدية ولا تميل إلى المفاهيم الإدارية الحديثة.
- 2- أن الدورات التي تدرب فيها مديري المدارس بعيداً عن هذا المفهوم، فلم تظهر فروق دالة إحصائياً لصالح عدة الدورات الإدارية.
- 3- إن عدد الدورات التي يتلقاها مدير المدرسة ليس لها تأثير على المعوقات المالية، والتقنية، والإدارية.

ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية قد اتفقت مع نتائج دراسة عون (2011)، والتي رأت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

الفرض الخامس من فروض الدراسة:

ينص الفرض الخامس على: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جميع معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات غزة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي للمدرسة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16-5)

المتوسطات والانحرافات البعدية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية)

المجال	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	أساسية	70.369	9.687	1.750	0.081	غير دالة إحصائية
	ثانوية	72.288	12.035			
المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	أساسية	67.697	10.492	1.382	0.168	غير دالة إحصائية
	ثانوية	69.237	11.375			

المجال	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	أساسية	35.411	6.723	0.687	0.493	غير دالة إحصائية
	ثانوية	35.891	6.935			
المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	أساسية	42.664	5.027	0.349	0.727	غير دالة إحصائية
	ثانوية	42.865	6.432			
الدرجة الكلية	أساسية	216.141	25.609	1.467	0.143	غير دالة إحصائية
	ثانوية	220.282	30.144			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (395) وعند مستوى دلالة $(0.05) = 1.96$

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (395) وعند مستوى دلالة $(0.01) = 2.58$

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حداثة مفهوم إعادة الهندسة على جميع مديري المدارس، بمختلف مستوياتها التعليمية.
2. السياسة الموحدة التي تنتهجها وزارة التعليم في التعامل الإداري مع المدارس بمختلف مستوياتها.
3. الدورات التي تعدها وزارة التعليم لتطوير العمل الإداري في المدارس تعطى لجميع المديرين دون النظر إلى مستوى المدرسة.

ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة، قد اتفقت مع نتائج دراسة حنون (2010)، والتي رأت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية لمدخل إعادة الهندسة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي للمدرسة.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما سبل الحد من معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس"؟

وللإجابة عن هذا السؤال من أسئلة الدراسة: تم إضافة أسئلة مفتوحة للاستبانة بهدف استطلاع آراء عينة الدراسة حول سبل الحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة.

وقد أجاب على السؤال المفتوح الأول، والذي ينص على: ما سبل الحد من المعوقات الإدارية، التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟ (295) فرداً، أي بنسبة (74.3%) من أفراد العينة البالغ عددهم (397) مديراً، ومديرة.

أما السؤال المفتوح الثاني، والذي ينص على: ما سبل الحد من المعوقات البشرية، التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟ فقد أجاب عليه (341) فرداً، أي بنسبة (85.8%) من أفراد العينة.

وأجاب على السؤال المفتوح الثالث، والذي ينص على: ما سبل الحد من المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟ (258) فرداً، أي بنسبة (65%) من أفراد العينة.

أما السؤال المفتوح الرابع، والذي ينص على: ما سبل الحد من المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟ فأجاب عليه (238) فرداً، أي بنسبة (60%) من أفراد العينة.

وقام الباحث بحصر إجابات عينات الدراسة على جميع الأسئلة المفتوحة في المجالات الأربعة للاستبانة، وتمثلت في الجدول التالي:

جدول (5-17)

م	الاقتراح	التكرار
السبل المقترحة للتغلب على المعوقات الإدارية		
1.	إعطاء مديري المدارس حرية أكبر في اتخاذ القرارات والابتعاد عن مركزية الإدارة العليا.	88
2.	دعم الإدارة العليا الممثلة بوزارة التربية والتعليم لمدخل إعادة الهندسة في المدارس.	80
3.	تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق مدخل إعادة الهندسة.	40
4.	إشراك مديري الإدارات المدرسية في وضع تصور لمدخل إعادة الهندسة في المدارس.	34
5.	إعطاء دورات تدريبية للعاملين في الإدارات المدرسية في كيفية توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية.	28
6.	توفير الاستقرار للهيئة الإدارية العاملة داخل المدرسة من التنقلات (الدورية والمفاجئة).	25
السبل المقترحة للتغلب على المعوقات البشرية		
7.	إعداد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة لدى مديري المدارس.	97
8.	إطلاع مديري المدارس على نماذج هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الأخرى.	72
9.	توفير كفاءات إدارية مؤهلة، تستطيع تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس.	54
10.	تنمية مهارات الحاسوب، والتعامل مع الإنترنت لدى مديري المدارس.	38
11.	تنمية قدرة مديري المدارس على تبني مفاهيم إدارية حديثة للبعد عن الإدارة التقليدية.	36
12.	توفير كوادر بشرية للإدارات المدرسية قادرة على استخدام تقنية المعلومات.	24
13.	تعزيز الثقة بين مديري المدارس، والعاملين فيها من أجل تفويض الصلاحيات.	20
السبل المقترحة للتغلب على المعوقات التقنية		
14.	تزويد المدارس بمختبرات حاسوب كافية، ومفصلة بشبكة الانترنت.	70
15.	توفير قاعات للوسائل التعليمية المتطورة داخل المدرسة.	50
16.	توفير مكتبة إلكترونية في المدارس.	48
17.	تزويد الإدارات المدرسة بالبرامج الإدارية الالكترونية.	40
18.	توفير قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس.	30
19.	تطوير البنية التحتية لشبكة الاتصالات المستخدمة في المدارس.	20
السبل المقترحة للتغلب على المعوقات المالية		
20.	تخصيص الإدارة العليا لميزانية كافية تسمح بتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس.	86
21.	وضع نظام عادل وواضح للمعايير للمكافآت والحوافز لتحفيز مديري المدارس.	56
22.	إعطاء مرونة أكبر لمديري المدارس في التصرف في الأموال المدرسية.	49
23.	زيادة تفعيل دور القطاع الخاص والمجتمع المحلي في تمويل المدارس.	47

عند التأمل في الجدول السابق نلاحظ التالي:

أن أعلى المقترحات في سبل الحد من المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس كانت: "إعطاء مديري المدارس حرية أكبر في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن مركزية الإدارة العليا" و " دعم الإدارة العليا الممثلة بوزارة التربية والتعليم لمدخل إعادة الهندسة في المدارس".

ويرى الباحث أن هذه المقترحات جاءت منطقية، في ضمن نتائج الدراسة التي ظهرت في هذا البعد الإداري، والتي أشارت إلى أن:

1. إتباع المركزية في الإدارة، مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا تشكل درجة صعوبة مرتفعة في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس.
2. إن هذا المفهوم يحتاج إلى الدعم الكامل من الإدارة العليا، من أجل انجاز التحول من المركزية إلى الموازنة بين المركزية واللامركزية، ونقل المفهوم لمديري المدارس وتخصيص الدعم المالي اللازم للنجاح.

أما أعلى حلول مقترحة للحد من المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس كانت: "إعداد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة لدى مديري المدارس"، و"إطلاع مديري المدارس على نماذج هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الأخرى".

ويرى الباحث أن هذه المقترحات جاءت منطقية في ضمن نتائج الدراسة التي ظهرت في هذا البعد البشري، والتي أشارت إلى:

1. "قلة عدد الدورات الإدارية التي قامت بها وزارة التعليم، والمتخصصة بمدخل إعادة الهندسة"، حيث أظهرت نتائج الدراسة، عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وهذا يعني حداثة المفهوم على جميع مديري المدارس.
2. "قلة إطلاع مديري المدارس على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في مؤسسات أخرى"، والتي حصلت على أعلى درجة صعوبة في المعوقات البشرية.

أما أعلى حلول مقترحة للحد من المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس كانت: تزويد المدارس بمختبرات حاسوب كافية، ومفصلة بشبكة الانترنت، توفير قاعات للوسائل التعليمية المتطورة داخل المدرسة.

ويرى الباحث أن اقتراح "تزويد المدارس بمختبرات حاسوب كافية، ومفعلّة بشبكة الانترنت" جاء مخالفاً لما أظهرته نتائج الدراسة التي ظهرت في هذا البعد التقني، والتي أشارت إلى:

أ. أن افتقار المدرسة إلي مختبرات حاسوب مفعلّة بشبكة انترنت، حصلت على أقل وزن نسبي في المعايير التقنية التي تواجه مديري المدارس، لتطبيق مدخل إعادة الهندسة، وبدرجة صعوبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1. كثير من المدارس تم تجهيزها متأخراً بهذه المختبرات من قبل وزارة التعليم، إلا أنه مازال هناك عدداً أكبر من المدارس تفتقد هذه المختبرات، حيث رأى (62.4%) من مديري المدارس - في مجال الاستبانة الثالث - افتقارهم لهذه المختبرات.

2. افتقار أغلب المدارس لأجهزة حاسوب مخصصة للعمل الإداري، وللمعلمين، بحيث لا يوجد عند كثير من الإدارات المدرسية سوى جهاز حاسوب واحد مخصص لسكرتير المدرسة.

3. عدم كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة عند بعض المدارس التي تم تجهيزها بهذه المختبرات أمام أعداد الطلبة.

4. يرى كثير من مديري المدارس أن وجود هذه المختبرات بشكل كافي في المدارس، يعد من الأولويات للمدرسة أكثر من أي معيق تقني آخر.

ب. أما اقتراح "توفير قاعات للوسائل التعليمية المتطورة داخل المدرسة"، فجاء طبيعياً مع نتائج الدراسة التي أشارت إلى افتقار كثير من المدارس إلى قاعات للوسائل التعليمية المتطورة داخل المدرسة، وحصلت على درجة صعوبة عالية.

أما أعلى حلول مقترحة للتغلب على المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس كانت: "تخصيص الإدارة العليا لميزانية كافية تسمح بتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس" و "إعطاء مرونة أكبر لمديري المدارس في التصرف في الأموال المدرسية".

ويرى الباحث أن هذه المقترحات جاءت منطقية في ضمن نتائج الدراسة التي ظهرت في هذا المجال المالي، والتي أشارت إلى:

1. "وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية"، حيث حصلت هذه الفقرة على درجة صعوبة عالية جداً، في المعايير المالية أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة.

2. "ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس"، وحصلت هذه الفقرة أيضاً على درجة صعوبة عالية جداً، في المعوقات المالية أمام مديري المدارس لتطبيق مدخل إعادة الهندسة.

ويمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها الباحث كما يلي:

1. بالنسبة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للإجابات بلغ (217.76)، ويوزن نسبي (72.59)، أي بدرجة مرتفعة.

وبالنسبة لمجالات الاستبانة، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. حصل المجال الرابع: "المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (85.49%)، وبمتوسط حسابي (42.74)، وكانت درجة المعوق عالية جداً.

ب. حصل المجال الثالث: "المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (71.20%)، وبمتوسط حسابي (35.59)، وكانت درجة المعوق عالية.

ج. حصل المجال الأول: "المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (71.12%)، وبمتوسط حسابي (71.12)، وكانت درجة المعوق عالية.

د. حصل المجال الثاني: "المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (68.00%)، وبمتوسط حسابي (68.00)، وكانت درجة المعوق متوسطة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لصالح عدد سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات

- علياً)، أو لمتغير عدد الدورات التدريبية (أقل من 3 دورات ، من 3 دورات إلى 6 دورات، أكثر من 6 دورات)، أو لمتغير مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية).
5. وبالنسبة لسبل الحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر أفراد العينة كانت كالتالي:
- أ- إعطاء مديري المدارس حرية أكبر في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن مركزية الإدارة العليا.
- ب- إعداد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة لدى مديري المدارس واطلاعهم على نماذج له في المؤسسات الأخرى.
- ج- تزويد المدارس بمختبرات حاسوب ووسائل تكنولوجية كافية.
- د- تخصيص الإدارة العليا لميزانية كافية تسمح بتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس مع إعطاء مرونة أكبر لمديري المدارس في التصرف في الأموال المدرسية.

سبل الحد من المعوقات في تطبيق مدخل إعادة الهندسة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يرى الباحث تقديم مجموعة من السبل، التي تهدف إلى الحد من المعوقات في استخدام مدخل إعادة الهندسة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة:
1. الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس سواء كان إدارياً بتبني هذا الأسلوب، أو مالياً بتخصيص الموازنة الكافية لتطبيقه.
 2. إعطاء مديري المدارس مزيداً من المرونة في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يوفر الوقت، والجهد، والتكلفة، ويوجد حالة من التوازن بين أسلوب المركزية، واللامركزية.
 3. إعداد دورات تدريبية مكثفة لمديري المدارس حول مفهوم مدخل إعادة الهندسة، وأهدافه، وأهميته، وكيفية تطبيقه.
 4. مشاركة الوزارة لمديري المدارس في وضع التصور لعملياتهم الإدارية، حتى يشجعهم ذلك على تغيير نمط أسلوبهم الإداري.
 5. إطلاع مديري المدارس على نماذج لإعادة الهندسة في المؤسسات الأخرى؛ لكي يستفيدوا من خبرات هذه المؤسسات في كيفية التطبيق، ومن نتائج نجاحها.
 6. تجهيز المدارس بجميع الوسائل التكنولوجية، وأجهزة الحاسوب التي تسهل عمليات الاتصال، والتواصل بين المؤسسات التعليمية، ومع المجتمع المحلي، وتساعد على تطوير العمل الإداري، والعملية التعليمية.
 7. منح مكافآت، وحوافز للمديرين المتميزين في عملهم الإداري، يشجعهم على التغيير من أجل الإبداع، والتطور، والتخلص من الروتين، والرتابة في العمل.

التوصيات

1. تخصيص مبالغ مالية موجهة بالأساس لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ومنح مديري المدارس مرونة أكبر في التصرف بهذه الأموال.
2. إعطاء دورات تدريبية مكثفة؛ لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة عند العاملين في الإدارات المدرسية، ومعرفة كيفية تطبيقه.
3. منح المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس، وفريق التطوير الإداري المدرسي، مما يشجعهم على التغيير، وذلك من خلال الحد من مركزية العمل، والبعد عن الإجراءات الروتينية، والتسلسل الإداري الصارم، وعدم وضع مديري المدارس في قوالب جامدة تفرضها قوانين الوزارة.
4. اطلاع مديري المدارس على نماذج لمؤسسات ناجحة في تطبيق مدخل إعادة الهندسة، والاستفادة بما حققته هذه المؤسسات، فيساعده على الانطلاق والتغيير.
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات في المدارس، من أجل التحول من مركزية القرار إلى شبكة القرارات، مما يعطي مرونة أكبر لمديري المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية في أي وقت، مما يوفر الوقت، والجهد، والتكلفة، ويوجد حالة من التوازن بين أسلوب المركزية واللامركزية.
6. تكوين فريق إداري يتخصص بمتابعة تطبيق مدخل إعادة الهندسة بالمدارس، ويقدم الدعم، والمساعدة، والخبرة لمديري المدارس من أجل ذلك، وعدم حل هذا الفريق إلا بعد الانتهاء من التطبيق.
7. تطوير قاعدة بيانات الكترونية للمدرسة، تسهل عملية الاتصال، والتواصل مع المدرسة، والعاملين فيها، وتوفر المعلومات لكل من الطالب، والمعلم، والإدارة المدرسية، والمجتمع المحلي.
8. توفير برامج إدارية الكترونية تمكن الإدارة المدرسية من التواصل مع أولياء الأمور، وتزويدهم بمستويات أبناءهم بصورة مستمرة.
9. تطوير نظام تدريبي فعال يساعد على تطوير مهارات مدير المدرسة، والعاملين فيها، على استخدام الحاسوب، وتقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
10. نشر مدير المدرسة لثقافة التغيير، واستخدام التقنيات الحديثة بين العاملين في الإدارات المدرسية، واستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على ذلك.
11. توفير مختبرات حاسوب كافية، ومفصلة بشبكة الانترنت، ومخصصة للإدارات المدرسية.
12. مراجعة الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم بصورة مستمرة للبعد عن الازدواجية، والروتين الزائد، والرقابة المتكررة، وتفعيل تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

13. منح مديري المدارس المتميزين بتطبيق مدخل إعادة الهندسة مكافآت تشجيعية، وعلاوات، وشهادات تقدير من دائرة التربية والتعليم.
14. إجراء الدراسات المعمقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، على مختلف مؤسسات التعليم والتعليم العالي.

الدراسات المستقبلية

يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. معوقات تطبيق مدخل إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية.
2. دراسة مقارنة بين معوقات تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية، ومدارس وكالة الاونروا بمحافظة غزة.
3. دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في التعليم.
4. مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة لمدخل إعادة الهندسة.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أبو رحمة، أمل محمد علي (2012): "تطوير الاتصال الإداري في مدارس الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
2. أحمد، صالح عبد الحفيظ (2003): المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة. ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
3. إسماعيل، علي عبد ربه (2007): تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة دراسة نظرية وتطبيقية. دار الجامعة الجديدة: الاسكندرية.
4. الألباني، ناصر الدين (1995): سلسلة الأحاديث الصحيحة، المجلد الثالث، حديث (1113)، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع: الرياض.
5. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008-2009): فلسطين في أرقام. رام الله، فلسطين.
6. الحارثي، سعاد بنت فهد (2007): "خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية". كليات جامعة البنات في المملكة العربية السعودية نموذجاً، مكتب التربية العربية لدول الخليج: السعودية.
7. الحربي، قاسم بني عائل (2007): "الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين". مكتبة الملك فهد الوطنية: المملكة العربية السعودية.
8. الحمادي، علي (2006): "الطريق إلى التغيير". دار ابن حزم: عمان.
9. الدجني، اياد علي (2010): "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة".، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
10. الديحاني، سلطان غالب (2009): "الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت"، المنتدى الثاني للمعلم رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم. كلية التربية، جامعة الكويت: الكويت.
11. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2008-2009). فلسطين في أرقام، 2008-2009. رام الله، فلسطين.

12. الزهراني، حسين بن سعيد (2013): "دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
13. السر، حسن موسى(2002). إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها، دار عالم الكتب، الرياض.
14. السكارنة، بلال خلف (2008): "التطوير التنظيمي والإداري". دار المسيرة: عمان.
15. السلطان، فهد صالح (1996): إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة. الرياض، السعودية.
16. السلطان، فهد صالح (1998): إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق. مطابع الخالد: الرياض، السعودية.
17. السلطان، فهد صالح (2001): إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق. مطابع الخالد: الرياض، السعودية.
18. السلطان، فهد صالح (2002): "إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة". مطابع الخالد: الرياض، السعودية.
19. السلطان، فهد صالح (2009): "استراتيجية تطوير العمليات". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، (1-4 نوفمبر)، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات: الرياض، السعودية.
20. السيد، علاء (2009): إدارة التغيير انطلاقاً من إعادة الهندسة هندسة الموارد البشرية دراسة حالة على وزارة التربية والتعليم العالي. مؤتمر نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العم الفلسطيني، 30 ابريل، ديوان الموظفين، فلسطين.
21. الشافعي، طارق عبد السميع (2005): "متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
22. الشقاوي، عبد الرحمن (2002): نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشركة بين القطاعين العام والخاص، معهد الإدارة العامة، السعودية.
23. الشويكي، مازن جهاد إسماعيل (2010): "العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

24. الصباب، وآخرون، أحمد علي، (2005): "أساسيات الإدارة الحديثة". خوارزم العملية للنشر والتوزيع: جدة، السعودية.
25. الصباغ، عماد (2002): إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي . **المجلة العربية للمعلومات**، المجلد (23)، العدد (2)، ص ص 37-55.
26. الطراونة، سليمان، وآخرون (2011): "درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة" **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، المجلد (1)، العدد (24)، ص ص 268-311.
27. الطنجي، سالم زايد خليفه (2008): "نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية". رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: الأردن.
28. العتيبي، سعد مرزوق، الحمالي، راشد محمد (2004): "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الأول للجودة، كلية العلوم الإدارية، المنعقد في الفترة بين 15-17 مايو، جامعة الملك سعود: السعودية.
29. العجمي، محمد حسين (2008): **استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف**. دار الميسرة للنشر والتوزيع: عمان.
30. الغالبي، طاهر، ووائل إدريس (2007): "الإدارة الاستراتيجية". دار وائل للنشر: عمان.
31. الغريب، شبل بدران، سلامه عبد العظيم، المليجي، ورضا إبراهيم (2005): "الثقافة المدرسية". دار الفكر: عمان.
32. القصيمي، محمد (2009): تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة": عمان.
33. اللوزي، موسى (2002): "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: عمان.
34. المعايطه، رقية (2007): **الأرجونوميكا: هندسة البشر**. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

35. المعاينة، رقية عدنان فرحان (2010): "تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات BPR". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مجلد (2)، عدد (1).
36. المغيدي، الحسن محمد (1997): "معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قطر: قطر.
37. النجار، فريد (2002): "إعادة هندسة التعليم للتنمية المستدامة: التعليم للإنتاج والفعالية الإنسانية". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع إدارة الأزمة التعليمية في مصر، 16 أكتوبر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
38. النجار، فريد (2005): إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة. الطبعة الأولى، دار طيبة للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
39. النصور، مروان والشلبي، هيثم محمود (2009): "إدارة المنشآت المعاصرة". دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
40. الهواري، سيد (2005): التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم. القاهرة، مصر.
41. بني عيسى، هيثم محمد فلاح (2009): "مدى إمكانية تطبيق عملاء كليات التربية في الجامعات الأردنية، لعملية الهندرة الإدارية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.
42. تيشوري، عبد الرحمن (2006): "الهندرة- إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال". مجلة الحوار المتمدن، العدد 1474.
43. جاد الرب، سيد محمد (2009): موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية: القاهرة.
44. جاد الرب، سيد محمد (2010): إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومنهاج التحسين. الطبعة الأولى جامعة قناة السويس، مصر.
45. جرجس، جرجس ميشال (2005): "معجم مصطلحات التربية والتعليم عربي - فرنسي - إنجليزي". (ط 1)، دار النهضة العربية: بيروت.
46. حسام الدين، محمد صلاح الدين (2008): "تصور مقترح لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد في المدرسة المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات باستخدام مدخل إعادة الهندسة". المؤتمر العلمي الثاني، "التقويم الشامل وضمان الجودة والاعتماد في التعليم قبل

- الجامعي الحاضر والمستقبل"، 20-21 يوليو، المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة.
47. حسين، سلامة عبد العظيم (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. دار الفكر: عمان، الأردن.
48. حسين، سلامة عبد العظيم (2007): "ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم". دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية.
49. حلمي، فؤاد احمد (2003): "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة". مجلة التربية، مجلة علمية متخصصة، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، جامعة عين شمس، المجلد (2)، العدد (8) ص ص 219-293.
50. حنون، نادية مراد يوسف (2010): "درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
51. رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006): إعادة هندسة العمليات. الطبعة الأولى، جامعة عين شمس: القاهرة.
52. سليمان، هالة (2007): "إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة". مكتبة النهضة المصرية: القاهرة.
53. شعبان، حامد سعيد (2008): "العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)". دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلة المحاسب والإدارة والتأمين. المجلد (47)، العدد (70) ص ص 253-294.
54. صبيح، لينا (2013): "تصور مستقبلي لإعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة". رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس: القاهرة.
55. عامر، ناصر محمد (2005): "الإدارة من الموقع، إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا". مجلة التربية، مجلة علمية متخصصة، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثامنة، العدد (15) ص ص 112-148.
56. عبد الحفيظ، نائل (2003): "توعية الإدارة والحومة الالكترونية في العالم الرقمي". مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الخامس عشر، الرياض-السعودية.

57. عبد القادر، علي أحمد (2006): نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة.
58. عطا الله، خليل وراذ (2008): "ثورة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، المنعقد في الفترة ما بين 21 -24 إبريل، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن. تم الحصول عليها من الموقع بتاريخ 10-10-2013 <http://www.hrdiscussin.com/hr9227html>
59. عليما، صالح ناصر (2007): "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع: رام الله، فلسطين.
60. عون، وفاء (2011): "أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود". ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تعليم المرأة السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
61. فرجون، خالد محمد (2010): "خطوة لتوظيف التعلم المتنقل بكليات التعليم التطبيقي بدولة الكويت وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات التعليمية". المجلة التربوية - جامعة الكويت، عدد (5).
62. فرغلي سامح، وعبدالهادي محمد (2005): "هندسة التغيير كضرورة لتطبيق التعليم الإلكتروني". مؤتمر التعليم الإلكتروني وعصر المعرفة، المنعقد في الفترة: 15-17 فبراير، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، القاهرة.
63. فهمي فاروق (2010): "المنظومة والهندرة في إعادة منظومة التعليم والتعلم" تم الرجوع إليها من الموقع الإلكتروني التالي: بتاريخ 12/1/2014 www.satlcentral.com/arabic-materials/document/handra.do
64. قاسم، إسماعيل عبد الله (2009): تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية". دراسة حالة: الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
65. لوينثال، جفري (2002): "إعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة - بخطوة لتجديد حيوية الشركة"، ترجمة: عبدالله خالد. دار المريخ: الرياض.
66. متولي، السيد متولي (2006): "السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق". مكتبة عين شمس: القاهرة.

67. مجمع القاهرة اللغوي (2004): **المعجم الوسيط**، ط4، مكتبة الشروق الدولية: القاهرة.
68. مرسل، رافيق (2011): "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق - دراسة حالة الجزائر: 2001-2011". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري: الجزائر.
69. مرسي، جمال الدين (2003): "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية". الدار الجامعية: الاسكندرية.
70. مصطفى، يوسف عبد المعطي (2002): "نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي". مجلة التربية، مجلة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد (6) ص 115-157.
71. ملحم، سامي (2000): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان.
72. هامر، مايكل، جيمس تشامبي (2000): "ثورة الهندسة"، ترجمة حسين فلاح. ط1، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام: الرياض.
73. هامر، مايكل، وتشامبي، جيمس (1995): **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة**، ترجمة شمس الدين عثمان. الطبعة الأولى، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع": القاهرة.
74. وحدة الجودة الإدارية (2009): "دليل عمليات دائرة صندوق الطالب بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة". الجامعة الإسلامية: غزة.
75. وحدة الجودة الإدارية (2009): "دليل عمليات دائرة صندوق الطالب قبل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة". الجامعة الإسلامية: غزة.
76. وزارة التربية والتعليم العالي (2005): **السلطانية الإدارة العامة للعلاقات الدولية** والعامه على الموقع: www.mohe.gov.ps/5year-plan/index.html
77. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2012): **الكتاب الإحصائي**. تم الرجوع إليه من الموقع الإلكتروني الرسمي للوزارة بتاريخ 2013/9/4 على الموقع: www.mohe.ps/index.php?option=com_phocadownload&view=categ84&Itemid=7ory&id=

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1) Abdous. M ,Wu.,He.(2008).A frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance Learning exam Scheduling and distribution old dominion university, **USA international review of research in open and distance learning**, 9.3 , 1492 –3831.
- 2) Ahadi, H. (2004). An examination of the role of organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology. **Information Resources Management Journal**,17. 4, 110– 118.
- 3) Ahmad, H.; Francis, A. and Zairi, M.. (2007). Business process reengineering: Critical factors in higher education. **Management Journal of Bradford**. 13. 3, 451–455.
- 4) Davenport, T. and Short, J.(1990). "The new Industrial engineering: information technology and business process redesign", Sloan Management Review, Vol1.31, No.4,pp.11–27.
- 5) Davenport, T.(1993). process innovation: Reengineering work through information technology: Havard Business School press.
- 6) Davies, Brent (1997),Reengineering and application to Education, school Leadership and Management, vol.17, No.2. pp 173 – 185.
- 7) Diaz, G. (2005): **.A Methodology to Facilitate Continuous Improvement in the Services Provided by the Facilities Department at UPRM.**, M.S University of Puerto Rico, Mayaguez Puerto Rico. MAI 43/02. (p. 601).
- 8) Hammer, Michel (1990). Reengineering Work, Don't Automate, Obliterate, Harvard Business, Available Online at http://www.cosinconsulting.com.br/WebSite/artigos/reengineering_work_don't_automate_obliterate.pdf, Retrieved on:22 December 2010.

- 9) Hammer, Michel and Champy, James (1993). "**Reengineering the corporation**" (A manifesto for business Revolution. London Nicholas Brealey publishing.
- 10) IJALYA, N.Y.S.(2004). Re-Engineering Educational Management for Quality Education in Kwara state, Nigeria, **International Journal of Educational, Management**, Department of Educational Management, University of Ilorin, Vol.3.
- 11) Long Wu-Ing, (2001). **A model for implementing BPR based on strategic perspectives: an empirical study ,Information Management**, National Chung Cheng University.
- 12) Luis, Osim and Alan, Lesgold (1999). A Proposal for reengineering of education system, **Journal Review of Educational Research**, Vol. 66, No.12, pp 54 – 59.
- 13) Manganelli, Raymond L, Klein, Mark M (1995). The Reengineering handbook: A Steep – By-Steep Guid to Business Transformation, Amcom, New York.
- 14) Manisha, Balaji (2004). **Reengineering an Educational Institute: a Case Study in New Zealand**, School of International Studies AIS St Helens, New Zealand,.
- 15) McAdam Rodney and Donaghy John , (1999). "Business process reengineering in the public sector: A study of staff perceptions and Critical Success Factors , **Business Process Management journal** , Vol:5 No1, Page: 33– 34.
- 16) Stella, Antony, and Woodhouse, David (2007). Benchmarking in Australian Higher Education: a Themat Analysis of AUQA Audit Reports, Australian University Quality Agency, Available Online at http://www.auga.edu.au/files/publications/benchmarkng_final_text_website.pdf, Retrieved on:3 march 2013

- 17) Tennant & Chieh Wu, (2005): The application of business process reengineering in the U.K. **TQM Magazine**, vol.17, No.6. pp 537–545.
- 18) Chan, S.,and Chung, F.C.(1997): "A conceptual and analytical framework for business process reengineering" **International Journal of production Economics**, special Issue on Business Process reengineering, 50, pp 211–223.
- 19) Thomas, C. (1997): **Business Process Reengineering, Myth & Reality**, 3 rd Ed. , Kogan. Page , London.
- 20) Ho, Tomas I.M and Tan, Margaret ; Using Business Process Reengineering Principles In Educational Reform, Available Online at: <http://www.engr.iupui. Edu/ho/papers/reeng.html>, Retrieved on: 12 Jun 2010.
- 21) Nasseh, Bizhan (1996): **Reengineering in Higher Education**, available at at www.bsu.edu/classes/nass,Retrieved on:22 July 2010.

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية _ غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية أصول التربية
الإدارة التربوية

السيدة/الدكتورة/..... حفظه/ا الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية- الإدارة التربوية بعنوان: **معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها،**

ولهذا الغرض قد تم بناء استبانة، كأداة للدراسة الميدانية، للكشف عن معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، وسيتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من مديري مدارس محافظات غزة للعام الدراسي/ 2013-2014م.

ونظراً لخبرتكم الواسعة في هذا المجال، يشرفني أن أضع بين يدي سعادتك هذه الاستبانة في صورتها الأولى، بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً، وإبداء رأيكم السديد نحوها من حيث:

- مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.

- صلاحية الفقرات ووضوحها.

- أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها.

- أي اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

مع العلم أن الاستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، حيث يشمل الجزء الأول متغيرات الدراسة، والجزء الثاني يتكون من 60 فقرة، موزعة على أربعة مجالات، للكشف عن معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بقطاع غزة، أما الجزء الثالث فيتكون من أسئلة مفتوحة للحد من المعوقات.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أولاً/ متغيرات الدراسة:

- الجنس: ذكر () أنثى ()
 المؤهل العلمي: بكالوريوس () دراسات عليا ()
 سنوات الخدمة الإدارية: 1- أقل من 5 () من 5- 10 () أكثر من 10 ()
 عدد الدورات الإدارية التدريبية: 1- أقل من 3 () من 3- 6 () أكثر من 6 ()
 مستوى المدرسة: أساسي () ثانوي ()
 ثانيا/ الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في المربع أو الحقل الذي يناسب رأيك

م	الفقرة	الانتماء للمجال		المناسبة والوضوح		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية						
1.	قصور الرؤية المستقبلية المتعلقة بتطبيق مفهوم الهندرة لدى الإدارة العليا بوزارة التعليم.					
2.	افتقار الإدارة العليا إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم الهندرة لمديري المدارس لإنجاز مشروع التحول.					
3.	ضعف دعم الإدارة العليا بوزارة التعليم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس.					
4.	ضعف قدرة الإدارة العليا على التشخيص لمشكلات الوضع الراهن للإدارات المدرسية.					
5.	قصور الرؤية لدى الإدارة المدرسية في وضع تصور مستقبلي لعملياتها الإدارية.					
6.	قلة تبادل الخبرات مع التجارب الناجحة في تطبيق الهندرة.					
7.	قلة مشاركة مديري المدارس في التخطيط لإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
8.	اتباع المركزية في الإدارة مع التقيد لمديري المدارس في تطبيق النظم التي تفرضها الإدارة العليا.					
9.	قلة برامج التدريب لمديري المدارس في هندسة العمليات الإدارية لكيفية التعامل مع التغيير.					
10.	ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة لدى المعلمين.					
11.	ضعف استقرار الهيئة الإدارية داخل المدرسة بسبب التنقلات (الدورية المفاجئة).					
12.	المحافظة على الروتين السائد في إدارة المدرسة.					

					13. تقييد إعادة هندسة العمليات الإدارية على المشكلات التي تواجهها المدرسة.
					14. الافتقار إلى نظام تحفيز فعال وعادل لدى مديري المدارس يشجع على الإبداع .
					15. ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تبني سياسات لتحسين جودة العمل باستمرار.
					16. ضعف الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات.
					17. صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية في المدارس.
					18. الاكتفاء بالنجاحات الجزئية في الإدارات المدرسية.
					19. اعتماد معايير تقييم العاملين بصورة جماعية على حسب مستوى النجاح الذي حققته المدرسة.
					20. قلة مراجعة انحرافات الأداء الإداري بطريقة موثقة.

المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

					1. قصور في الكفاءة الإدارية للقوى البشرية المسيرة لإدارة المدارس.
					2. وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية.
					3. قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة.
					4. ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى إعادة هندسة العمليات الإدارية.
					5. تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق الهندرة في المدرسة.
					6. قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في مؤسسات أخرى.
					7. ميل مديري المدارس للإدارة التقليدية.
					8. تردد مديري المدارس في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من التعرض للمساءلة.
					9. تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً.
					10. إهمال مديري المدارس لمقومات الهندرة حيث لا تمثل أولوية لأعمالهم.
					11. تركيز مديري المدارس على نقاط الضعف في المدرسة واتخاذها ذريعة لتعطيل الهندرة.
					12. ضعف مهارة اللغة الإنجليزية لدى مديري المدارس.

					13. افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات.
					14. ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي.
					15. ضعف الثقة ما بين مديري المدارس والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً.
					16. التماس مديري المدارس الأعذار للمعلمين في حال عدم القيام بالمهام المطلوبة منهم.
					17. إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة على مميزاتهم الشخصية في المدرسة.
					18. اعتماد مديري المدارس على التفكير الإستراتيجي في معالجة الأخطاء الإدارية.
					19. افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها.
					20. ضعف مهارات الحاسوب والتعامل مع الانترنت لدى مديري المدارس.

المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

					1. الافتقار إلي قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين في الوقت المناسب.
					2. ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق الهندرة.
					3. تقادم أجهزه الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب التقدم التقني السريع.
					4. افتقار المدرسة إلي مختبرات حاسوب مفعله بشبكة انترنت.
					5. ضعف مسايرة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات.
					6. افتقار المدرسة إلي قاعة للوسائل التعليمية المتطورة.
					7. ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة.
					8. افتقار إدارة المدرسة إلي برامج الحماية للبيانات.
					9. افتقار المدرسة إلى مكتبة إلكترونية.
					10. افتقار المدرسة إلى برامج إلكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري.

ملاحظات	المناسبة والوضوح		الانتماء للمجال		الفقرة	م
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية						
					1. ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس.	
					2. وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية.	
					3. نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال الهندرة.	
					4. قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لإعادة هندسة العمليات الإدارية.	
					5. ارتفاع اسعار بعض الأجهزة الإلكترونية.	
					6. ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مختبرات حاسوب متطورة في المدارس.	
					7. قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس.	
					8. قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلباً على سلوك مديري المدارس.	
					9. محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس.	
					10. محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة.	

ثالثاً/ الأسئلة المفتوحة:

شملت سؤالاً مفتوحاً، في نهاية كل مجال من المجالات الأربعة (الإدارية، البشرية، التقنية، المالية) حول الحلول المقترحة، للتغلب على معوقات المجال في ضوء هندسة العمليات الإدارية.

.....

.....

.....

شكراً على حسن تعاونكم

الباحث

شادي يحيى ربحان

ملحق رقم (2)

كشف بأسماء السادة المحكمون

م	اسم الدكتور	المؤسسة التابع لها	التخصص
1.	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية	تربية
2.	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية	تربية
3.	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية	تربية
4.	د. منور عدنان نجم	الجامعة الإسلامية	تربية
5.	د. محمد أبو شقير	الجامعة الإسلامية	تربية
6.	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية	تربية
7.	د. ابراهيم الأسطل	الجامعة الإسلامية	تربية
8.	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية	تربية
9.	د. سامي ابو الروس	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
10.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
11.	د. وسم اسماعيل الهبيل	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
12.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
13.	د. ليلى صبيح		تربية
14.	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر	إدارة أعمال
15.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى	تربية
16.	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى	تربية
17.	د. عماد عدوان	كلية فلسطين التقنية	إدارة أعمال
18.	د. منصور الأيوبي	كلية فلسطين التقنية	إدارة أعمال
19.	د. محمد البحيصي	كلية فلسطين التقنية	لغة عربية
20.	د. خليل عبد الفتاح حماد	وزارة التربية والتعليم	لغة عربية
21.	د. علي خليفة	وزارة التربية والتعليم	تربية
22.	د. أيمن الأشقر	وزارة التربية والتعليم	تربية
23.	د. جواد محمد الشيخ خليل	وزارة التربية والتعليم	تربية
24.	د. عدلي الشاعر	وزارة التربية والتعليم	تربية
25.	د. أنور شلدان	وزارة التربية والتعليم	تربية
26.	أ. معنز المغاري	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
27.	أ. عاطف الشويخ	كلية فلسطين التقنية	إدارة أعمال

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



حفظه/الله،،،

سعادة المدير/ة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يشرفني أن أضع بين يديك استبانة لجمع المعلومات حول دراسة بعنوان "معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة (الهندرة) وسبل الحد منها"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتتضمن الاستبانة مجموعة من المعوقات لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة الموزعة على أربعة مجالات هي: (المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات المالية)، وللمساعدة في إتمام هذه الدراسة الرجاء التكرم بقراءة عبارات الاستبانة قراءة متأنية، ثم إبداء رأيكم بوضع علامة (✓) في المربع أو الحقل الذي يناسب رأيك، علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتفضلوا بقبول وافر شكري وتقديري على الإجابة عن هذه الاستبانة. ولكم أجمل تحياتي،

الباحث:

شادي يحيى ربحان

متغيرات الدراسة:

الجنس:	ذكر	()	أنثى	()		
المؤهل العلمي:	بكالوريوس	()	دراسات عليا	()		
سنوات الخدمة الإدارية:	1- أقل من 5	()	من 5 - 10	()	أكثر من 10	()
عدد الدورات الإدارية التدريبية:	1- أقل من 3	()	من 3 - 6	()	أكثر من 6	()
مستوى المدرسة:	أساسية	()	ثانوية	()		

هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هي: "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس، في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، في المدارس الحكومية بمحافظة غزة معتمدة بذلك على إعادة هيكليّة وتصميم العمليات الإدارية لهذه المدارس، وعلى الكفاءات الجوهرية العاملة بها، بهدف إحداث تحسين جذري وسريع في الممارسات الإدارية يكفل سرعة الانجاز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق جودة المنتج التعليمي".

المجال الثاني: المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	قصور في الكفاءة الإدارية للقوى البشرية المسيرة لإدارة المدارس.					
2.	وجود ثقافة مقاومة للتغيير لدى العاملين في الإدارة المدرسية.					
3.	قلة إلمام مديري المدارس بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الهندرة.					
4.	ضعف الوعي لمديري المدارس بجدوى إعادة هندسة العمليات الإدارية.					
5.	تكليف أشخاص غير مؤهلين لقيادة فريق الهندرة في المدرسة.					
6.	قلة إطلاع مدير المدرسة على نماذج لهندسة العمليات الإدارية في مؤسسات أخرى.					
7.	ميل مديري المدارس للإدارة التقليدية.					
8.	تردد مديري المدارس في تبني مفاهيم إدارية حديثة خوفاً من التعرض للمساءلة.					
9.	تفضيل مديري المدارس تحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً.					
10.	إهمال مديري المدارس لمقومات الهندرة حيث لا تمثل أولوية لأعمالهم.					
11.	تركيز مديري المدارس على نقاط الضعف في المدرسة واتخاذها ذريعة لتعطيل الهندرة					
12.	ضعف مهارة اللغة الإنجليزية لدى مديري المدارس.					
13.	افتقار الإدارة المدرسية إلى كوادر بشرية قادرة على استخدام تقنية المعلومات.					
14.	ضعف قدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات التي تدعم القرار التربوي.					
15.	ضعف الثقة ما بين مديري المدارس والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المدرسة ذاتياً.					
16.	التماس مديري المدارس الأعدار للمعلمين في حال عدم القيام بالمهام المطلوبة منهم.					
17.	إرضاء مدير المدرسة للمعلمين بالمحافظة على مميزاتهم الشخصية في المدرسة.					
18.	اعتماد مديري المدارس على التفكير الإستنتاجي في معالجة الأخطاء الإدارية.					
19.	افتقار مديري المدارس إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها.					
20.	ضعف مهارات الحاسوب والتعامل مع الانترنت لدى مديري المدارس.					

حلول مقترحة للتغلب على المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المجال الثالث: المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق هندسة العمليات الإدارية.

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	الافتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين.					
2.	ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات داخل المدارس لتطبيق الهندرة.					
3.	تقادم أجهزه الحاسوب المتوفرة في المدرسة بسبب التقدم التقني السريع.					
4.	افتقار المدرسة إلى مختبرات حاسوب مفعله بشبكة انترنت.					
5.	ضعف مسايرة الإدارة المدرسية لنظم المعلومات لسرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات.					
6.	افتقار المدرسة إلى قاعة للوسائل التعليمية المتطورة.					
7.	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة داخل المدرسة.					
8.	افتقار إدارة المدرسة إلى برامج الحماية للبيانات.					
9.	افتقار المدرسة إلى مكتبة الكترونية.					
10.	افتقار المدرسة إلى برامج الكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري.					

حلول مقترحه للتغلب على المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

.....

.....

.....

المجال الرابع: المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	ضعف الميزانية المخصصة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس.					
2.	وجود بنود محددة لصرف الأموال للإدارات المدرسية.					
3.	نقص المخصصات المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء في مجال الهندرة.					
4.	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
5.	ارتفاع أسعار بعض الأجهزة الالكترونية.					
6.	ضعف الميزانيات المخصصة لتجهيز مختبرات حاسوب متطورة في المدارس.					
7.	قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز قاعات للوسائل التعليمية في المدارس.					
8.	قصور واضح في نظام المكافآت مما يؤثر سلبا على سلوك مديري المدارس.					
9.	محدودية دور القطاع الخاص في تمويل المدارس.					
10.	محدودية الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال الهندرة.					

حلول مقترحه للتغلب على المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

.....

.....

.....



هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم.....ج ش غ/35/.....Ref

التاريخ.....2014/02/12.....Date

الأخ الدكتور / وكيل وزارة التربية والتعليم العالي حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ شادي يحيى قاسم ربحان يحمل برقم جامعي 120110472 المسجل في برنامج الماجستير بكليّة التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية
بمحافظة غزة وسبل الحد منها

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-
❖ الملف.



الرقم: و.ت.غ مذكرة داخلية (١٦٠)

التاريخ: 2014/2/16

الموافق: 16 ربيع الثاني، 1435 هـ



المحترمين

السادة / مديري التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحث/ شادي يحيى قاسم ريحان والذي يجري بحثاً بعنوان :

"معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص

أصول التربية- الإدارة التربوية، في تطبيق أدوات البحث على عينة من مدرء المدارس بمديرياتكم الموقرة،

وذلك حسب الأصول.

ونفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
- الملف.

Abeer Al-Ashiqar

Gaza (08-2641298 - 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(2641297- 08-2641298 فاكس(08-2641292)

E-mail:moehe@gov.ps