

## معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. محمود عبد المجيد عساف<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد – وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية  
\*عنوان المراسلة: [massaf1000@hotmail.com](mailto:massaf1000@hotmail.com)

## معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات التقدير تعزى إلى المتغيرات: (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على (4) مجالات: (تقنية، بشرية، مالية، إدارية)، على عينة مكونة من (95) عضواً من جامعتي (الأزهر والإسلامية)، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية كانت عند وزن نسبي (73.4%)، حيث جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، والبشرية في المرتبة الثانية، والإدارية في المرتبة الثالثة، والتقنية في المرتبة الأخيرة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات: (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص الموازنات المالية الكافية، وإنشاء وحدة خاصة في كل جامعة مسؤولة عن التدريب على مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية وربطها بالجودة والتحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: هندسة العمليات الإدارية، محافظات غزة، أعضاء هيئة التدريس.

## Obstacles to the Application of Administrative Process Engineering in Gaza Universities from the Faculty Members' Perspective

### Abstract:

The study aimed to identify the faculty members' levels of assessment at Palestinian universities of the obstacles to the application of engineering of administrative processes ; and to find out whether there were statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of assessment attributable to the variables: (college, academic rank, years of service). To achieve this, the researcher followed the descriptive method by using a questionnaire consisting of 36 items distributed into 4 areas: (technical, human, financial, administrative). The sample consisted of (95) faculty members from two universities (Al-Azhar and Islamia). The study revealed that the total degree of the respondents' assessment of the obstacles to the application of engineering of administrative processes was (73.4 %). The order of obstacles was as follows: i) financial, ii) human, iii) administrative and iv) technical obstacles. Further, there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of respondents' assessment of the obstacles to the application of this method at the Palestinian universities that were attributed to these variables: (college, academic rank, years of service). The study recommended the need for allocating of adequate financial budgets, and the creation of a special unit in each university to be responsible for providing training on the concepts of reengineering administrative processes and linking them to quality and continuous improvement.

**Keywords:** Administrative process engineering, Gaza governorates , Faculty members.

## المقدمة:

تواجه معظم المؤسسات في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة، وانفتاح السوق بجميع منتجاته مشكلات جوهرية، تتمثل في سعيها المستمر للحفاظ على مكائنها وموقعها التنافسي، فتحشد كافة طاقتها ومواردها لبناء قدرات استراتيجية بهدف التحسين المستمر، والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية. فمن بداية التسعينات للقرن الماضي، وتحديدًا منذ طرح Hammer و Champy (1993) نظرية الهندرة في عام 1990م، بدأ خبراء الإدارة وممارسوها ينظرون إلى العمليات الإدارية على أنها محور أساسي في تطوير المؤسسات، وعلى إثر ذلك ظهر مفهوم إعادة هندسة العمل الإداري أو ما يعرف بالهندرة (السلطان، 2009).

لذا سعت المؤسسات التعليمية والجامعات الفلسطينية شأنها في ذلك شأن المؤسسات الأخرى إلى تطوير أنظمتها الإدارية لرفع مستوى أدائها لاعتبارات مهمة، تتمثل في: أن سمعة الجامعة أصبحت مفهوما ديناميكيا يعتمد على الجهد الذاتي والتحسين المستمر والإبداع.

وهذا ما يمكن أن تحققه الهندرة، فهي توفر الظروف الملائمة للتخلص من الروتين، وأسلوب العمل غير المرن، وتخفيض تكلفة الأداء، وتعطي العاملين المزيد من الصلاحيات وتزيد من مشاركتهم في اتخاذ القرار، فهي تحدث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة، وتقدم موظفين قادرين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (الدراركة، 2006) ولذا تعددت الجهود البحثية التي تناولت موضوع الهندرة لما رأته فيه من المدخل الإدارية التي أحدثت ثورة في مجال إدارة المؤسسات بما تحمله من دعوات صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية التي قامت عليها الكثير من مؤسسات الأعمال والخدمات والجامعات في العالم اليوم، لتسهم في سرعة إنجاز تلك المؤسسات وجوده أدائها وتقليل من تكاليفها (ريحان، 2014).

لقد نشأت فكرة إعادة هندسة العمليات من تجارب شركات سابقة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث غيرت هذه الشركات عملياتها بشكل جذري من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة بشكل إبداعي، وذلك لتحسين الأداء (الطنيجي، 2009) حيث يعرفها Hammer و Champy (1993، 14) بأنها: "البداية 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 مختلفة في كيفية تقديم الخدمات، لتحقيق رغبة العملاء".

وعلى ذلك يمكن القول إن إعادة الهندسة أصبحت سلاحاً لأي مؤسسة تسعى لتحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية بين نظرياتها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الركائز الأساسية، ذكرتها (أبو مائلة، 2014) في:

- إعادة التفكير الجوهري / وذلك بالبداية بتحديد عملية ما، وتحديد ما يجب القيام به والكيفية، بحيث تتجاهل كل ما هو كائن، وتركز ما ينبغي أن يكون.
- إعادة التصميم الجذري / حيث يفترض الجزم بأن العمليات الحالية غير كافية والتأكيد على حلول جذرية جديدة تضمن ترك الوضع الراهن تماما وطرح أساليب ابتكارية.
- التحسين المستمر / لم تعد التحسينات الهامشية في الأداء كافية في عالم متغير، وإنما وجب السعي وراء أداء شامل وتحسينات مثيرة.
- العمليات الرئيسية، فالهندرة تركز على العمليات وليس على الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات أشمل وأكبر، فهي تعطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل بعداً ذا أثر.

فالهندرة كلمة عربية مركبة من كلمتين (هندسة، إدارة) وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering Process)، والذي يعني إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويركز على العمليات الاستراتيجية والجوهرية (ذات القيمة المضافة) وذلك من خلال تصميم جديد ومبتكر.

#### أهداف إعادة هندسة العمليات:

مهما تعددت الكتابات حول أهداف إعادة هندسة العمليات، فإنها في مجملها تركز على تحسين العمليات الإدارية غير الفعالة، وتحسين جودة المنهج، وتحسين الأداء لمواجهة التغيرات، واحداث تغيير جذري وسريع في المؤسسات وتخفيض التكاليف، وتحقيق سرعة الإنجاز والجودة، وتحديد الإطار المستقبلي وزيادة المنافسة الإيجابية داخليا، وضمان موقعا تنافسيا خارجيا. ويضيف حسين (2007) في هذا المجال، أنها تهدف إلى:

- جعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة واحداث تحسينات في العملية الإدارية.

- دمج عدة عمليات في عملية واحدة (اختفاء خطوات التجميع).

- التخلص من فقد الجهد والاجراءات الإدارية غير الضرورية والعمليات الإدارية غير الفعالة.

ويرى العجمي (2008) أن الهندرة تعمل على تحسين شعور العاملين واحساسهم ومشاركتهم في وضع الأهداف مع الالتزام بها، كما أنها تساعد في اختيار أفضل الموارد البشرية والمادية واستثمارها بأفضل صورة ممكنة.

#### دواعي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يرى فهمي (2010) أن المؤسسات التعليمية التي تطبق عليها هندرة التعليم تشمل عدة أنواع، هي: (المؤسسات التعليمية ذات الوضع المتدهور من حيث الأداء، والمؤسسات التعليمية المتوقع وصولها إلى حالة التدهور من خلال ظهور منافسين أقوى أو جمود البرامج التعليمية التي تقدمها، والمؤسسات التعليمية بلغت قمة التقدم والنجاح وتميز إدارتها بالتموح لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

وعليه تتحد دواعي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الآتي:

- الكفاءة الإدارية / مثل ندرة وجودة القرارات، وقلة المشاركة في صنعها، وغياب التعامل بين أفراد المجتمع التعليمي، وضعف الولاء التنظيمي، وتعقد إجراءات سير العمل.
- جودة العملية التعليمية / وهذه نتيجة منطقية لسوء استثمار الموارد البشرية والموارد المادية وعدم الفعالية، وسوء إدارة الوقت، وتغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة.
- تدني القدرة على إعداد المتخرجين / وذلك بما يناسب متطلبات سوق العمل، وهذا في الأصل مرده نظم معلومات غير دقيقة للإحصاءات المجتمعية والتربوية وسوء التوزيع.
- مواجهة التوقعات المستقبلية / ومن ذلك عدم وضوح رسالة هذه المؤسسات لدى القائمين عليها والعاملين فيها، وكذلك غيابها عن حسابات القيادات العليا (أحمد، 2002، 14).

وبهذا الصدد أجريت العديد من الدراسات التي أثبتت الحاجة إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من آثار إيجابية، حيث أجرى عون (2011) دراسة حول أثر الهندرة في تطوير مخرجات التعليم العالي وأثبتت الدراسة أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس وأنها تسهم في ضمان تقديم تعليم متميز، وأجرى الشويكي (2010) دراسة لبيان العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، وأثبتت الدراسة أن العلاقة بينهما ارتباطية موجبة. كما أثبتت دراسة قاسم (2009) إمكانية تحسين جودة الخدمات في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك لقدرتها على خفض التكاليف الإدارية والإسهام في سرعة إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات.

## متطلبات نجاح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تشير العديد من الدراسات إلى أن هناك مجموعة من الشروط والمتطلبات التي يجب أن تتوافر في المؤسسات لنجاح تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وتتمثل هذه الشروط في الآتي:

1. وجود الدعم الكافي بشتى أنواعه من الإدارة التنفيذية قبل وأثناء، وبعد الانتهاء من العملية. وهذا ما أثبتته دراسة السيد (2009) التي هدفت إلى الكشف عن مدى قابلية وزارة التعليم لإحداث التغيير الجوهري عبر إعادة هندسة مواردها، وكذلك ما أوصت به دراسة الدجني (2010).
2. استخدام تقنية المعلومات والتكنولوجيا العملية، مع اقتناع العاملين بجدوى إعادة الهندسة وتعاونهم، وهذا ما أثبتته دراسة Zairi و Francis (2007) التي بحثت في عوامل نجاح هندسة العمليات الإدارية، وكان أهمها: (العمل الجماعي والدعم المالي أو نظم تكنولوجيا المعلومات) وهذا أيضا يتفق على ما جاءت به دراسة Ahadi (2004).
3. إعطاء الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملاء، والعمليات التي يتعاملون بها، وهذا ما أثبتته دراسة Donaghy و Adman (1999) من أن تمكين العاملين وزيادة نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار يعد من أكثر العوامل أهمية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة.
4. التركيز على نوعية وتركيبه فرق العمل التي تقوم بأداء العمل، بحيث تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة، والتركيز على الابتكار والإبداع، وأن تشمل أفرادا من مستويات إدارية متنوعة وهذا ما أوصت به دراسة الطراونة و خاطر وطويقات (2011).

## معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تعرض عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من العقبات والقيود التي تحد من فاعليتها أو قد تكون سببا في فشلها، ومن هذه المعوقات:

1. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي اللازم والدائم، وتقدم الصورة الواضحة عن هندسة العمليات وأهميتها، وقد يتمثل هذا الدعم في (الدعم المادي والمعنوي) ولعل هذا ما يتفق مع ما أثبتته دراسة ربحان (2014) التي بحثت في معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، وذلك أن المقومات المالية هي أكثر المعوقات تأثيراً على العملية، ودراسة بني عيسى (2009) التي بحثت في إمكانية تطبيق عمداً كليات التربية لعملية الهندسة ومعوقات تطبيقها، من حيث إن عدم توفير ميزانية خاصة للعمل هي أهم المعوقات، ودراسة Ahadi (2004) التي أثبتت وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتطبيق إعادة هندسة العمليات أهمها: دعم الإدارة العليا والقصور الواضح في نظام المكافآت والتعويضات.
2. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند العاملين، الأمر الذي يترتب عليه الخوف ونقص الأمان، وهذا ما أثبتته دراسة بني عيسى (2009) من ضعف وجود لغة مشتركة تتفق مع الثقافة الداعمة للهندرة، وهذا ما أوصت به دراسة قاسم (2009) وكذلك دراسة النتشة (2009) التي بحثت في انعكاسات الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي، ودراسة السر (2008) التي هدفت إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية.
3. تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المؤسسة، وضعف الاهتمام بتغيير السلوكيات التي تتعارض مع قيم العمل الجديدة الناجمة عن عدم التشخيص السليم، وهذا ما أكدته دراسة الديحاني (2009) من أن أهم المعوقات أمام تطبيق الهندرة الإدارية هو تناقض سلوكيات المؤسسة مع ما تدعوه خطة الهندرة الجديدة، وهذا ما أيده دراسة شعبان (2008) من أن مراعاة الثقافة التنظيمية هي أهم عوامل نجاح تطبيق عملية الهندرة. كما أثبتت دراسة البربري (2011) أن هناك تبايناً جوهرياً بين قيمة العمل وآراء العاملين وبين ثقافة رؤسائهم.

4. المقاومة للتغيير، والخوف من الفشل، وذلك بسبب محدودية الوعي بأهمية الهندرة، مما يؤدي إلى التراجع المبكر قبل الشهور بالنجاح الجزئي وهذا ما أثبتته دراسة السيد (2009) من أنه رغم وجود رغبة حقيقية واستقرار عالٍ للتغيير إلا أن المقاومة لهذا التغيير كانت كبيرة إلى حد ما.
5. ضعف الإعداد الجيد لخطة التطبيق والاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع، وهذا ما أكدته دراسة Tennant و Chieh (2005) من أن العائق الرئيس لنجاح تطبيق الهندرة هو استخدام خطط قصيرة المدى لإيجاد حلول مؤقتة.
6. تعدد المعوقات التكنولوجية والمرتبطة بضعف الاستفادة من تقنية المعلومات، وضعف مهارات استخدام الحاسوب عند بعض العاملين أو تراجع استخدام تقنية المعلومات في تنفيذ الهندرة، وهذا ما أجمعت عليه أغلب الدراسات مثل دراسة ريحان (2014)، (2014) Ahadi، والحارثي (2007).
7. تخصيص موارد محدودة لتطبيق الهندرة، حيث يرى السلطان (2009) أن عدم تخصيص موارد كافية لمشروع الهندرة، والمقصود بالموارد هنا: الوقت، الجهد، الاهتمام، الاستعداد، المال، الطاقة البشرية، يعرض الهندرة للفشل.
8. اعتبار بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين، مما يستدعي الرضوخ للضغط ومجاملة الإدارات المختلفة، والبحث عن إرضاء الجميع، وهذا ما أكدت عليه دراسة ريحان (2014) ودراسة أبو مائلة (2014).

#### أهداف الهندرة في الجامعات:

- في ضوء عناصر الهندرة القائمة على إعادة التفكير في الأساسيات والثورة على القديم تحطيم التقاليد الموروثة، والاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، تتحدد أهداف الهندرة في الجامعات، بما 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 الجامعة.
  2. جعل الجامعة أكثر قدرة على المنافسة وإحداث تحسينات على الروتين بما يحسن شعور الأفراد والعاملين بمستوى الإنجاز (حسين، 2007).
- ويضيف فرجون (2010) أن من أهم أهداف الهندرة في الجامعات هو التركيز على المتعلمين من خلال احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث تتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذه الفرص (فرجون، 2010، 117)، وترى صبيح (2013) أن الجودة من خلال التركيز على الخدمات والمستجدات، وتخفيض الكلفة وإلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، تمثل أهم أهداف عملية الهندرة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لعل ما تميز به الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من تحديات وظروف خاصة من حيث النشأة والتطور وخوض غمار المنافسة المرتبطة بمجموعة من العوامل مثل تراجع الدعم الحكومي وعدم استقرار الوضع السياسي الذي ينعكس على استقلاليتها وجملة من التحديات المتمثلة في الحصار الإسرائيلي وزيادة الإقبال على التعليم الجامعي في ظل الفجوة بين المتخرجين وسوق العمل، وهذا مبرر القيام بالبحث في معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية فيها، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات: (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات: (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)

## أهمية الدراسة:

- تأتي هذه الدراسة استجابة للاهتمام الكبير من قبل الباحثين والإداريين والتربويين لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحدى من النماذج التي أثبتت دورها في النهوض بجودة المؤسسات.
- محدودية الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات التربوية في محافظات غزة، بل على مستوى فلسطين في حدود علم الباحث.
- من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسئولون في الجامعات الفلسطينية سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي لاسيما في مجال تحسين الأداء والنهوض بخدماتها خاصة عمداء وحدات الجودة وكذلك الباحثون والمهتمون في مجال الدراسة الحالية.

## حدود الدراسة:

يمكن أن تسير الدراسة وفق الحدود الآتية:

- حد الموضوع: التعرف على معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في (الإدارية - المالية - السياسية - البشرية).
- الحد البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات محافظات غزة.
- الحد المكاني: محافظات غزة.
- الحد الزمني: تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في الفصل الثاني 2016م.

## مصطلحات الدراسة:

- المعوقات: يعرفها المغيدي (1997، 65) بأنها: "جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المسئول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية، التي تساعد في عمليتي التعليم والتعلم وتطويرها".
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مجموعة العوامل والظروف (الإدارية - المالية - السياسية - البشرية) التي تمنع أو تقيد تطبيق هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية".
- إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة: يعرفها Champy و Hammer (1993، 41) بأنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة في المنظمات، لتحقيق نتائج تحسين أساسية في مقاييس الأداء العصرية للخدمة والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل".
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "إعادة النظر وإعادة التعريف الجذري للعمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بهدف الحصول على أقصى قدر من انسياب العمل وفق معايير الجودة وتحقيق رغبات العملاء (الداخليين والخارجين)".



## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة.

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس من جامعتي (الأزهر، والإسلامية) في محافظات غزة والبالغ عددهم (551) والموزعين كالاتي: الجامعة الإسلامية (314) بنسبة 57 %، والأزهر (237) عضواً بنسبة 43 %.

في حين بلغت عينة الدراسة المقترحة من (100) عضوية هيئة تدريس وذلك بنسبة 18.15 % من المجتمع، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية (57) من الجامعة الإسلامية و43 من جامعة الأزهر (وقد تم اختيار العينة من داخل كل جامعة بالشكل العشوائي البسيط، في حين كانت العينة الأصلية التي استجابت (95) عضواً بنسبة استرداد 95 %، والجدول (1) يوضح خصائص العينة المستردة.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الدراسة

| البيان            | المتغيرات      | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------|----------------|-------|------------------|
| الكلية            | إنسانية        | 59    | 62.1             |
|                   | علمية          | 36    | 37.9             |
|                   | أستاذ          | 9     | 9.5              |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ مشارك    | 40    | 42.1             |
|                   | أستاذ مساعد    | 46    | 48.4             |
| سنوات الخدمة      | أقل من 7 سنوات | 36    | 37.9             |
|                   | من 7-13 سنة    | 35    | 36.8             |
|                   | أكثر من 13 سنة | 24    | 25.3             |
| الإجمالي          |                | 95    | 100.0            |

### أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة الحالية، والنتائج التي توصلت إليها مثل دراسة أبو مائلة (2014)، ربحان (2014)، واستطلاع رأي عينة من أعضاء هيئة التدريس عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وسؤالهم عن أبرز معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، قام الباحث بتحديد قائمة بهذه المعوقات تكونت في صورتها الأولية من (38) فقرة موزعة على (4) مجالات: (تقنية، بشرية، مالية، إدارية).

### صدق الأداة :

- صدق المحكمين (الظاهري): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (11) من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مناسبة الفقرات والمجالات، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف (فقرتين) باعتبارهما مكررتين ضمناً، ليصبح عدد الفقرات (36) فقرة، أعطي لكل فقرة وزن مدرج (خماسي)، وبذلك انحصرت درجات أفراد العينة ما بين (180-36).

- صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضواً من خارج أفراد العينة الأصلية، وتم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): معامل ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية

| م                            | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | م  | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | م  | مستوى الدلالة | م    | معامل الارتباط |
|------------------------------|----------------|---------------|----|---------------|----------------|----|---------------|------|----------------|
| <b>المجال الأول: تقنية</b>   |                |               |    |               |                |    |               |      |                |
| 1                            | 0.585          | 0.01          | 2  | 0.751         | 0.01           | 3  | 0.623         | 0.01 |                |
| 4                            | 0.557          | 0.01          | 5  | 0.530         | 0.01           | 6  | 0.485         | 0.01 |                |
| 7                            | 0.636          | 0.01          | 8  | 0.526         | 0.01           | 9  | 0.741         | 0.01 |                |
| <b>المجال الثاني: بشرية</b>  |                |               |    |               |                |    |               |      |                |
| 1                            | 0.662          | 0.01          | 2  | 0.654         | 0.01           | 3  | 0.496         | 0.01 |                |
| 4                            | 0.652          | 0.01          | 5  | 0.602         | 0.01           | 6  | 0.742         | 0.01 |                |
| 7                            | 0.759          | 0.01          | 8  | 0.566         | 0.01           |    |               |      |                |
| <b>المجال الثالث: مالية</b>  |                |               |    |               |                |    |               |      |                |
| 1                            | 0.784          | 0.01          | 2  | 0.858         | 0.01           | 3  | 0.702         | 0.01 |                |
| 4                            | 0.635          | 0.01          | 5  | 0.751         | 0.01           | 6  | 0.681         | 0.01 |                |
| <b>المجال الرابع: إدارية</b> |                |               |    |               |                |    |               |      |                |
| 1                            | 0.504          | 0.01          | 2  | 0.942         | 0.01           | 3  | 0.555         | 0.01 |                |
| 4                            | 0.745          | 0.01          | 5  | 0.665         | 0.01           | 6  | 0.639         | 0.01 |                |
| 7                            | 0.625          | 0.01          | 8  | 0.754         | 0.01           | 9  | 0.602         | 0.01 |                |
| 10                           | 0.456          | 0.01          | 11 | 0.710         | 0.01           | 12 | 0.612         | 0.01 |                |
| 13                           | 0.05           | 0.05          |    |               |                |    |               |      |                |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01، 0.05) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة كافية من الصدق.

### ثبات الاستبانة:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة بحساب قيمة ألفا كرونباخ لكل من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وباستخدام التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية، وتم استخدام اختباري سبيرمان - بروان للفقرات الزوجية وجتمان للفردية لتعديل طول الاختبار، حيث إن معامل الارتباط المحسوب هو لنصف الاستبانة فقط.

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ، ومعاملات الثبات باستخدام التجزئة النصفية

| م | المجال  | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |                       |
|---|---------|-------------|--------------------|-----------------------|
|   |         |             | معامل ألفا كرونباخ | معامل الثبات بالتجزئة |
|   |         |             | قبل التعديل        | بعد التعديل           |
| 1 | تقنية   | 9           | 0.841              | 0.566                 |
| 2 | بشرية   | 8           | 0.742              | 0.691                 |
| 3 | مالية   | 6           | 0.640              | 0.872                 |
| 4 | إدارية  | 13          | 0.691              | 0.546                 |
|   | المجموع | 36          | 0.782              | 0.840                 |

يبين الجدول (3) أن معاملات ألفا لتقدير ثبات المجالات تراوحت بين (0.640 - 0.841) وهي معاملات مرتفعة، في حين بلغ معامل ثبات الاستبانة كلها (0.782). ويبين الجدول أن معاملات ثبات المجالات المحسوبة بطريقة التجزئة النصفية تراوحت بين (0.700 - 0.930) بعد التعديل، وهذا يطمئن الباحث لتطبيق الاستبانة.

#### المعالجات الإحصائية:

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي حسب مقياس ليكرت الخماسي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجالات الدراسة وتم حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة، أي (4/5=0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا... والجدول (4) يوضح أطوال الفترات.

جدول (4): الدرجة والوزن النسبي المقابل لها

| طول الخلية        | الوزن النسبي المقابل لها | درجة التوافر     |
|-------------------|--------------------------|------------------|
| 1- أقل من 1.80    | 20% - أقل من 36%         | درجة قليلة جداً  |
| 1.80- أقل من 2.60 | 36% - أقل من 52%         | بدرجة قليلة      |
| 2.60- أقل من 3.40 | 52% - أقل من 68%         | بدرجة متوسطة     |
| 3.40- أقل من 4.20 | 68% - أقل من 84%         | بدرجة كبيرة      |
| 4.20 - 5.0        | 84% - 100%               | بدرجة كبيرة جداً |

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول، الذي ينص على: "ما مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة

| م | المجال  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|---------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تقنية   | 3.62            | 0.60              | 72.4         | 4       | كبيرة  |
| 2 | بشرية   | 3.66            | 0.67              | 73.3         | 2       | كبيرة  |
| 3 | مالية   | 3.82            | 0.69              | 76.4         | 1       | كبيرة  |
| 4 | إدارية  | 3.64            | 0.59              | 72.9         | 3       | كبيرة  |
|   | المجموع | 3.67            | 0.48              | 73.4         |         | كبيرة  |

يتضح من نتائج الجدول (5) أن (الدرجة الكلية) لتقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية كانت عند وزن نسبي (73.4%) وبدرجة كبيرة، وكذلك الوزن النسبي للمجالات كل على حدة هي أيضا جميعها تدل على درجة تقدير كبيرة.

كما يتضح أن المجال الثالث والمتعلق بـ "المعوقات المالية" حصل على المركز الأول بوزن نسبي (76.4%)، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة ريحان (2014) مع اختلاف بيئة التطبيق، وكذلك دراسة بني عيسى (2009) ودراسة الديحاني (2009)، ويعزى السبب في ذلك إلى تردي الوضع الاقتصادي العام، وكذلك قناعة أفراد العينة بأن عملية الهندرة تحتاج إلى ميزانية كبيرة.

في حين احتل المجال الأول المتعلق بـ (المعوقات التقنية) على المركز الأخير بوزن نسبي (72.4%) ويعزى السبب في ذلك إلى محاولات الجامعات الفلسطينية الحديثة لمواكبة التطورات التقنية واعتمادها على الوسائل التكنولوجية في عملية الاتصال الإداري وتوافر متطلبات ذلك من (أجهزة حاسوب، وبرامج إلكترونية، وشبكة إنترنت سلكية ولا سلكية وغيرها) وكذلك توافر كل المعينات التعليمية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا من أجهزة LCD وسبورات ذكية ومختبرات علمية، وما صاحب ذلك من تضيق للفضوة لمعوقات من هذا القبيل. ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة فإنها جاءت بدرجة كبيرة لتعبر عن مستوى الطموح لدى أفراد العينة. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الطنحجي (2009)، ودراسة أبو مایلة (2014)، ودراسة Zairi وFrancis (2007).

وفيما يلي تفصيل النتائج لكل مجال على حدة:

#### المجال الأول: المعوقات التقنية:

جدول (6): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة    |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|-----------|
| 1 | التداخل بين التحول في التعليم الإلكتروني والتعليم النظامي.                             | 3.56            | 1.14              | 73.1         | 5       | كبيرة     |
| 2 | الافتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة مع الجامعات الأخرى والمؤسسات ذات العلاقة.             | 4.36            | 0.78              | 87.2         | 1       | كبيرة جدا |
| 3 | البعد عن الارتباط إلكترونيًا وبحثياً بالمؤسسات ذات العلاقة (الوزارات، مركز الإحصاء...) | 4.25            | 0.84              | 85.1         | 2       | كبيرة جدا |

|        |   |      |      |      |   |   |
|--------|---|------|------|------|---|---|
| كبيرة  | 6 | 71.2 | 1.09 | 3.56 | 4 | الافتقار إلى برامج تدريبية إلكترونية ذات العلاقة بتطوير العمل الإداري.        |
| كبيرة  | 4 | 77.7 | 1.01 | 4.03 | 5 | ضعف مستوى البنية التحتية في شبكة الاتصالات الداخلية.                          |
| قليلة  | 9 | 49.3 | 1.02 | 2.45 | 6 | تدني مستوى القدرة على حماية البيانات والمعلومات إلكترونياً                    |
| متوسطة | 8 | 59.6 | 1.25 | 2.98 | 7 | ضعف ثقافة جدوى التدريب الإلكتروني المرتبط بإدارة المصادر لدى الإدارة          |
| كبيرة  | 7 | 68.4 | 1.28 | 3.42 | 8 | محدودية المصادر الإلكترونية (مختبرات، مكتبة...)                               |
| كبيرة  | 3 | 80.6 | 0.82 | 4.03 | 9 | ضعف القدرة على مساندة الإدارة لنظم المعلومات المرتبطة بدور الجامعة المستقبلي. |
| كبيرة  |   | 72.4 | 0.60 | 3.62 |   | الدرجة الكلية   |

يتضح من الجدول (6) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (87.2 – 49.3 %) ما بين قليلة وكبيرة جداً، حيث كانت أعلى فقرة في المجال؛ الفقرة (2) "الافتقار إلى قاعدة بيانات مشتركة مع الجامعات الأخرى والمؤسسات ذات العلاقة." بوزن نسبي (87.2 %). ويرجع السبب لهذه الدرجة العالية من التقدير إلى الجامعات محل الدراسة في محافظات غزة، أنها جامعات أهلية تمارس عملها على أساس من التسويق والتنافسية، مما يدفعها أحياناً إلى حجب البيانات للحفاظ على ميزتها التنافسية، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة أبو مائلة (2014) وما أوصت به دراسة قاسم (2009).

ويتضح أيضاً أن أدنى فقرة في المجال كانت؛ الفقرة (6) "تدني مستوى القدرة على حماية البيانات والمعلومات إلكترونياً." بوزن نسبي (49.3 %). ويرجع السبب في ذلك إلى أن الجامعات أصبحت على درجة عالية من التقدم التقني الذي يحقق لها الحماية على بياناتها، كما أن فيها من الكفاءات البشرية المتخصصة في أمن المعلومات، إضافة إلى أن حماية الجامعات لمعلوماتها أصبح من متطلبات استدامة الميزة التنافسية لها. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة ربحان (2014)، ودراسة عون (2011).

### المجال الثاني: معوقات بشرية؛

جدول (7): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | ارتفاع وتيرة مقاومة التغيير لدى بعض العاملين.                        | 3.69            | 0.97              | 73.9         | 4       | كبيرة  |
| 2 | ضعف الإلمام بالأسس العلمية لخصائص وعناصر عملية الهندرة.              | 3.82            | 1.05              | 76.4         | 2       | كبيرة  |
| 3 | ميل الإدارة العليا للإدارة التقليدية رغبة في البعد عن عناصر المخاطرة | 3.95            | 1.02              | 78.9         | 1       | كبيرة  |
| 4 | ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين بما يقلل مشاركتهم في صنع القرار.     | 3.47            | 1.15              | 69.5         | 7       | كبيرة  |

|        |   |      |      |      |   |   |
|--------|---|------|------|------|---|---|
| متوسطة | 8 | 65.5 | 1.08 | 3.27 | إهمال الإدارة العليا لمقومات الهندرة كي لا تمثل أولوية لأعمالهم       | 5 |
| كبيرة  | 5 | 73.5 | 1.2  | 3.67 | الاستناد إلى معايير غير الكفاءة عند التكلفة بقيادة فرق العمل.         | 6 |
| كبيرة  | 6 | 72.6 | 1.25 | 3.63 | المرج بين العلاقات الشخصية والمساءلة الإدارية في العمل                | 7 |
| كبيرة  | 3 | 76   | 0.87 | 3.80 | ضعف الوعي بجدوى إعادة هندسة العمليات الإدارية نظراً لتردي الوضع العام | 8 |
| كبيرة  |   | 73.3 | 0.67 | 3.66 | الدرجة الكلية   |   |

يتضح من الجدول (7) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (65.5 – 78.9 %) ما بين متوسطة وكبيرة، حيث كانت أعلى فقرة في المجال: الفقرة (3) "ميل الإدارة العليا للإدارة التقليدية رغبة في البعد عن عناصر المخاطرة." بوزن نسبي (78.9 %). ويعزى السبب في ذلك إلى ضعف جهود الجامعات في نشر الثقافة حول مفهوم مدخل إعادة الهندسة وجدواها نتيجة لحدائث المفهوم وضعف الفهم الواضح له، بالإضافة إلى وجود بعض المقاومين للتغيير وميلهم للحفاظ على الاستقرار نتيجة للظروف الخاصة التي تعيشها جامعات محافظات غزة من تدهور للأوضاع المالية وزيادة العرض من الكفاءات وحملة الشهادات العليا الذين يطمحون للعمل في التعليم العالي، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة ريحان (2014) وأبو مائلة (2014).

وكانت أدنى فقرة في المجال هي: الفقرة (5) "إهمال الإدارة العليا لمقومات الهندرة كي لا تمثل أولوية لأعمالهم." بوزن نسبي (65.5 %) وبدرجة متوسطة، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود بعض التوجهات الداعمة لعملية الهندرة، لكنها تخشى المقاومة والاصطدام لضعف المقومات الداعمة، وخشية بعض العاملين من العقاب نتيجة لتحديدهم الأولويات التي قد تتعارض مع صناع القرار.

### المجال الثالث: معوقات مالية:

جدول (8): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | ضعف الدعم الحكومي للجامعات  | 3.93            | 0.97              | 78.5         | 4       | كبيرة  |
| 2 | استبعاد الهندرة من بنود الإنفاق في الجامعات   | 3.68            | 1.18              | 73.7         | 5       | كبيرة  |
| 3 | قصور نظام المكافآت والحوافز المرتبط بالإنجاز  | 2.67            | 1.05              | 53.5         | 6       | متوسطة |
| 4 | محدودية دور القطاع الخاص في دعم وتمويل التعليم العالي                                   | 4.13            | 0.94              | 82.2         | 2       | كبيرة  |
| 5 | قلة المخصصات المالية اللازمة لإعادة الهندسة (التدريب، البحث العلمي، استقطاب الخبراء...) | 4.11            | 0.87              | 82.1         | 3       | كبيرة  |

|           |   |      |      |      |   |  |
|-----------|---|------|------|------|---|--|
| كبيره جدا | 1 | 88.2 | 0.78 | 4.41 | 6 | قلة موارد الجامعة واعتمادها على الرسوم الدراسية في النفقات التشغيلية |
| كبيره     |   | 76.4 | 0.69 | 3.82 |   | الدرجة الكلية  |

يتضح من الجدول (8) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (53.5 – 88.2%) ما بين متوسطة وكبيره جدا، حيث كانت أعلى فقرة في المجال: الفقرة (6) "قلة موارد الجامعة واعتمادها على الرسوم الدراسية في النفقات التشغيلية" بوزن نسبي (88.2%) بدرجة كبيره جدا، ويعزى السبب في ذلك إلى تراجع الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي، وكذلك تردي الوضع الاقتصادي العام نتيجة للحصار الذي تزرخ تحته محافظات غزة بشكل عام، وفي ظل هذه الظروف التي لا تستطيع فيه الجامعات توفير رواتب موظفيها أو توفير حوافز ومكافآت لن يكون هناك قدرة على تحقيق الهدرة.

أما أدنى فقرة في المجال فقد كانت: الفقرة (3) "قصور نظام المكافآت والحوافز المرتبط بالإنجاز." بوزن نسبي (53.5%) وبدرجة متوسطة، ويعزى السبب في ذلك إلى ضعف الميزانيات المخصصة للمكافآت والحوافز في ظل ظروف تجعل العاملين يتشبثون بوظائفهم الحالية، خشية فقدانها، إضافة إلى أن نظام الحوافز والمكافآت المرتبط بالترقيات للأكاديميين في الجامعات واضح ضمن النظام الأكاديمي للجامعة.

#### المجال الرابع: معوقات إدارية:

جدول (9): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة    |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|-----------|
| 1 | صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للجامعة.                              | 3.88            | 1.04              | 77.8         | 6       | كبيره     |
| 2 | مرجعية الجامعات الحزبية (ضعف استقلال القرار)                             | 4.29            | 0.78              | 85.9         | 1       | كبيره جدا |
| 3 | قناعة الإدارة بالاكتمال بالنجاحات الجزئية في الوقت الراهن.               | 3.94            | 1.1               | 78.7         | 5       | كبيره     |
| 4 | قصور الرؤية المستقبلية المستندة إلى مفهوم الهدرة للجامعة                 | 4.18            | 0.9               | 83.6         | 2       | كبيره     |
| 5 | ضعف الإدارة في تبني سياسات جديدة لتحسين جودة العمل                       | 4.05            | 0.87              | 81.1         | 3       | كبيره     |
| 6 | ضعف استقرار الهيئة الإدارية بسبب التدوير الإداري المفاجئ                 | 2.62            | 1.17              | 52.4         | 13      | متوسطة    |
| 7 | قلة مشاركة العاملين في التخطيط لإعادة هندسة العمليات الإدارية            | 4.01            | 0.91              | 80.2         | 4       | كبيره     |
| 8 | الانغلاق على الذات (قلة التبادل والتشبيك مع تجارب الآخرين) في هذا المجال | 3.61            | 1.02              | 72.2         | 9       | كبيره     |
| 9 | قلة مراجعة انحرافات الأداء الإداري بطريقة موثقة                          | 3.58            | 1.06              | 71.6         | 10      | كبيره     |

|        |    |      |      |      |   |    |
|--------|----|------|------|------|---|----|
| كبيره  | 8  | 74.3 | 1.05 | 3.72 | ضعف الإدارة في إعادة تطوير المفاهيم الإدارية السائدة                                  | 10 |
| متوسطة | 11 | 59.8 | 1.23 | 2.99 | ضعف دعم إدارة التعليم العالي بالوزارة لجهود الجامعات في إعادة هندسة العمليات الإدارية | 11 |
| متوسطة | 12 | 57.3 | 1.08 | 2.86 | الاعتماد على خطط إدارة الأزمات بعيداً عن تحليل البيئة (الداخلية، الخارجية)            | 12 |
| كبيره  | 7  | 77.9 | 1.04 | 3.89 | اعتماد معايير تقييم العاملين بصورة جماعية حسب مستوى الإنجاز الكلي.                    | 13 |
| كبيره  |    | 72.9 | 0.59 | 3.64 | الدرجة الكلية   |    |

يتضح من الجدول (9) أن درجات التقدير في هذا المجال تراوحت بين (52.4 – 85.9 %) ما بين متوسطة وكبيرة جداً، حيث كانت أعلى فقرة في المجال: الفقرة (2) "مرجعية الجامعات الحزبية (ضعف استقلال القرار)" بوزن نسبي (85.9 %) بدرجة كبيرة جداً، ويعزى السبب في ذلك إلى أن نشأة الجامعات في محافظات غزة كانت نشأة حزبية، وإن لم تكن فلولاً حزبي، وهذا ما يقيد القرار فيها، ويلزم القائمين عليها بمرجعية قد تحد من الاستقلالية في اتخاذ القرار أو قبول المخاطرة.

ويتضح كذلك أن أدنى فقرة في المجال كانت: الفقرة (6) "ضعف استقرار الهيئته الإدارية بسبب التدوير الإداري المفاجئ." بوزن نسبي (52.4 %) وبدرجة متوسطة، ويعزى السبب في ذلك إلى أن نظام الجامعات في محافظات غزة يلزم التدوير الإداري كل عامين دراسيين، وذلك لضمان تحقيق العدالة، ومنح الفرص للإبداع والابتكار، إلا أنه أحياناً يكون التدوير على أساس غير مرتبط بالكفاءة بقدر ما يكون مرتبط بالولاء الحزبي أو التنزكية.

إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات: (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟

أولاً: تبعاً لمتغير الكلية (إنسانية، علمية):

نظراً لاعتدالية توزيع قيم استجابات المبحوثين في عينة الدراسة قام الباحث بتطبيق اختبار "ت" المعلمي لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات مجالات استبانة معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الكلية. والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (ت) حسب متغير الكلية

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | القيمة الاحتمالية |
|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| 3.69            | 0.64              | 1.44   | 0.15              |
| 3.51            | 0.50              |        |                   |
| 3.76            | 0.69              | 1.64   | 0.07              |
| 3.51            | 0.62              |        |                   |



|      |      |      |      |    |         |               |
|------|------|------|------|----|---------|---------------|
| 0.74 | 0.32 | 0.37 | 3.81 | 59 | انسانية | مالية         |
|      |      | 0.61 | 3.85 | 36 | علمية   |               |
| 0.74 | 0.32 | 0.64 | 3.66 | 59 | انسانية | إدارية        |
|      |      | 0.5  | 3.62 | 36 | علمية   |               |
| 0.25 | 1.06 | 0.54 | 3.71 | 59 | انسانية | الدرجة الكلية |
|      |      | 0.37 | 3.60 | 36 | علمية   |               |

وبالنظر إلى الجدول (10) يتضح أن قيمة ( $\bar{T}$ ) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية في كل المجالات والدرجة الكلية، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لعامل الكلية، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الدجني (2010)، وأبو مايلة (2014) ويعزى السبب في ذلك إلى أن جميع أفراد العينة من الكليات المختلفة يخضعون لنظام إداري واحد، وكذلك إلى حداثة موضوع الهندرة، وقلة الموضوعات المتوفرة ميدانياً عنها، أضف إلى أن إدارة الجامعات تتعامل مع كل من الكليات الإنسانية والعلمية بنفس الآلية من حيث الأداء، نظراً لمحدودية الموارد، وتراجع التمويل الحكومي.

ثانياً: تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد):

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (On Way ANOVA) لاختبار أثر الرتبة الأكاديمية على متوسط درجة استجابة أفراد العينة في استبانة أو أي من مجالاتها، وكذلك نظراً لاتباع البيانات التوزيع الطبيعي، يعرض جدول (11)، (12) الإحصاء الوصفي لدرجات استجابة كل فئة من فئات الرتبة الأكاديمية الثلاثة وكذلك قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" لكل متغير وكذلك لاستبانة معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية

جدول (11): المتوسطات والانحرافات تبعاً للرتبة الأكاديمية

| المتغير       | الرتبة العلمية |             |             |
|---------------|----------------|-------------|-------------|
|               | أستاذ          | أستاذ مشارك | أستاذ مساعد |
| تقنية         | المتوسط        | 3.83        | 3.92        |
|               | الانحراف       | 0.56        | 0.27        |
| بشرية         | المتوسط        | 3.87        | 3.88        |
|               | الانحراف       | 0.41        | 0.16        |
| مالية         | المتوسط        | 3.86        | 3.91        |
|               | الانحراف       | 0.50        | 0.39        |
| إدارية        | المتوسط        | 3.81        | 3.83        |
|               | الانحراف       | 0.58        | 0.26        |
| الدرجة الكلية | المتوسط        | 3.84        | 3.88        |
|               | الانحراف       | 0.46        | 0.18        |

جدول (12): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " لتقدير أفراد العينة ومستوى الدلالة تبعاً لتغير الرتبة الأكاديمية

| المعوقات      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| تقنية         | بين المجموعات  | 1.37           | 2            | 0.69           | 1.97   | 0.15              |
|               | داخل المجموعات | 32.1           | 92           | 0.35           |        |                   |
|               | المجموع        | 33.5           | 94           |                |        |                   |
| بشرية         | بين المجموعات  | 0.59           | 2            | 0.3            | 0.65   | 0.52              |
|               | داخل المجموعات | 41.5           | 92           | 0.45           |        |                   |
|               | المجموع        | 42.1           | 94           |                |        |                   |
| مالية         | بين المجموعات  | 0.35           | 2            | 0.17           | 0.37   | 0.7               |
|               | داخل المجموعات | 43.8           | 92           | 0.48           |        |                   |
|               | المجموع        | 44.2           | 94           |                |        |                   |
| إدارية        | بين المجموعات  | 0.22           | 2            | 0.11           | 0.31   | 0.74              |
|               | داخل المجموعات | 32.5           | 92           | 0.35           |        |                   |
|               | المجموع        | 32.7           | 94           |                |        |                   |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | 0.51           | 2            | 0.25           | 1.08   | 0.34              |
|               | داخل المجموعات | 21.5           | 92           | 0.23           |        |                   |
|               | المجموع        | 22.1           | 94           |                |        |                   |

يلاحظ من الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات عينة البحث لمعوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن جميع أفراد العينة بمختلف رتبهم العلمية يواجهون ظروفًا إدارية متقاربة، كما أنه قد يكون منهم من تولى مناصب إدارية قبل ذلك أو ما يزال، وليس لديه الإلمام الكافي بموضوع الهندسة، أو لم يكن قادرًا على تبني المخاطرة في ذلك، على اعتبار أن تبني المخاطرة قد يمثل تهديدًا في ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة بني عيسى (2009)، ودراسة أبو مایلة (2014).

ثالثاً: تبعاً لتغير سنوات الخدمة (أقل من 7 سنوات، من 7-13 سنة، أكثر من 13 سنة)؛

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي On Way ANOVA لاختبار أثر سنوات الخدمة على متوسط درجة استجابة أفراد العينة في الاستبانة أو أي من مجالاتها، وكذلك نظراً لاتباع البيانات التوزيع الطبيعي، يعرض جدول (13)، (14) الإحصاء الوصفي لدرجات استجابة كل فئة من فئات سنوات الخدمة الثلاثة، وكذلك قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي " ف " لكل متغير، وكذلك لاستبانة معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الفلسطينية.

جدول (13): المتوسطات والانحرافات تبعاً لسنوات الخدمة

| المتغير       | سنوات الخدمة      |          |                |
|---------------|-------------------|----------|----------------|
|               | أقل من 7 سنوات    | 7-13 سنة | أكثر من 13 سنة |
| تقنية         | المتوسط الحسابي   | 3.80     | 3.79           |
|               | الانحراف المعياري | 0.30     | 0.64           |
| بشرية         | المتوسط الحسابي   | 3.88     | 3.76           |
|               | الانحراف المعياري | 0.26     | 0.72           |
| مالية         | المتوسط الحسابي   | 3.78     | 3.68           |
|               | الانحراف المعياري | 0.25     | 0.60           |
| إدارية        | المتوسط الحسابي   | 4.00     | 3.86           |
|               | الانحراف المعياري | 0.38     | 0.63           |
| الدرجة الكلية | المتوسط الحسابي   | 3.88     | 3.74           |
|               | الانحراف المعياري | 0.15     | 0.58           |

جدول (14): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" لتقدير أفراد العينة ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| المعوقات | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|----------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| تقنية    | بين المجموعات  | 1.79           | 2            | 0.9            | 2.6    | 0.08              |
|          | داخل المجموعات | 31.7           | 92           | 0.35           |        |                   |
|          | المجموع        | 33.5           | 94           |                |        |                   |
| بشرية    | بين المجموعات  | 0.41           | 2            | 0.2            | 0.43   | 0.64              |
|          | داخل المجموعات | 41.7           | 92           | 0.45           |        |                   |
|          | المجموع        | 43.1           | 94           |                |        |                   |
| مالية    | بين المجموعات  | 1.15           | 2            | 0.58           | 1.23   | 0.3               |
|          | داخل المجموعات | 43.05          | 92           | 0.47           |        |                   |
|          | المجموع        | 44.2           | 94           |                |        |                   |
| إدارية   | بين المجموعات  | 1.4            | 2            | 0.7            | 2.05   | 0.14              |
|          | داخل المجموعات | 31.3           | 92           | 0.34           |        |                   |
|          | المجموع        | 32.7           | 94           |                |        |                   |

|      |      |      |    |      |                |               |
|------|------|------|----|------|----------------|---------------|
|      |      | 0.41 | 2  | 0.81 | بين المجموعات  |               |
| 0.18 | 1.76 |      | 92 | 21.2 | داخل المجموعات | الدرجة الكلية |
|      |      | 0.23 | 94 | 22.1 | المجموع        |               |

تظهر نتائج التحليل أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية للمجالات (0.18) وهي أكبر من  $(\alpha=0.05)$ ، وبذلك يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى رغبة أفراد العينة -بغض النظر عن سنوات الخدمة- في التغيير، فشعورهم بتريدي الوضع العام شبه متقارب، أضف إلى ذلك أن العاملين في الجامعات محل الدراسة يستشعرون الأزمات التي تمر بها هذه المؤسسات منذ عشر سنوات وهي ناجمة عن الحصار المطبق على محافظات غزة، وكذلك تداخل فترات العمل المذكورة قبل وبعد التراجع في المستوى العام والذي بدأ يظهر منذ عام 2006م. وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة الشويكي (2010)، ودراسة حنون (2011) ودراسة ريحان (2014)، والديحاني (2009) التي كانت الفروق فيها لصالح الفئات الأكثر خدمة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. أن تخصص الحكومة مبالغ مالية لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات كخطوة نحو الإصلاح.
2. البدء بنشر ثقافة إعادة الهندسة في أروقة الجامعة الإدارية والأكاديمية، وذلك كخطوة لتعزيز البقاء واستدامة الميزة التنافسية.
3. الاهتمام بأهم عناصر نجاح الهندرة والأكثر حيوية في الجامعات (التدريب، التحفيز).
4. إنشاء وحدة خاصة في كل جامعة مسؤولة عن التدريب على مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية وربطها بالجودة والتحسين المستمر.

## المراجع:

- أبو مائلة، كوثر (2014). إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أحمد، شاكرفتحى (2002). تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 26(2)، 10-37.
- الأغا، إحسان (2002). البحث التربوي وعناصره، مناهجه وأدواته، ط4، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البربري، محمد أحمد (2008). دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 75(3)، 409-480.
- بني عيسى، هيثم (2009). مدى إمكانية تطبيق عمداً كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة ومعيقات تطبيقها، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحارثي، سعاد (2007). خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي باتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية كلية جامعة البنات بالسعودية نموذجاً، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، الرياض.
- حسين، سلامة (2007). ثورة إعادة الهندسة - مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

- اللدجني، إياد (2010). نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدراركة، مأمون (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: درافاء للنشر والتوزيع.
- الديحاني، سلطان (2009). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، *المنتدى الثاني للمعلم (رؤية جديدة نحو تطوير الأداء)*، جامعة الكويت.
- ريحان، شادي (2014). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، *رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة*.
- السر، أيمن (2008). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، *رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة*.
- السلطان، فهد (2009). استراتيجية تطوير العمليات الإدارية، *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)*، الرياض، 1-4/نوفمبر.
- السيد، علاء (2009). إدارة التغيير انطلاقاً من إعادة الهندسة - دراسة حالة على وزارة التربية والتعليم العالي، *مؤتمر نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في غزة*، ديوان الموظفين، غزة.
- شعبان، حامد (2008). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة: دراسة ميدانية، *مجلة المحاسب والإدارة والتأمين*، 47 (70)، 253-294، جامعة القاهرة.
- الشويكي، مازن (2010). العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، *رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة*.
- صبيح، ليلى (2013). تصور مستقبلي لإعادة هندسة نظم التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، *رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة*.
- الطراونة، سليمان وخاطر، أيمن وطويقات، مشهور (2011). درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 24 (1)، 268-311.
- الطنيجي، سالم (2009). نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات، *ملخص رسالة دكتوراه، مجلة الشؤون الاجتماعية*، 102 (26)، دبي.
- العجمي، محمد (2008). *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة*، عمان: دار المسيرة للنشر.
- عون، وفاء (2011). أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، *المؤتمر تعليم المرأة السعودية*، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- فرجون، خالد (2010). خطوة لتوظيف التعلم المتنقل لكليات التعليم التطبيقي بدولة الكويت وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات، *المجلة التربوية*، 5 (1)، 111-145، الكويت.
- فهمي، فاروق (2010). *المنظومة والهندرة في إعادة منظومة التعليم والتعلم*. استرجع من: [www.satcenteral.com/arabic-materials/document/handara.do](http://www.satcenteral.com/arabic-materials/document/handara.do).
- قاسم، اسماعيل (2009). تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية، *رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة*.
- المغدي، الحسن (1997). معوقات الإشراف كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، *رسالة ماجستير، جامعة قطر، الدوحة*.

النتشة، حازم (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

Ahadi, H. (2004). An examination of the role organization Enables in business process reengineering and the impact of information technology. *Information Rescues Management Journal*, 17(4), 110-118.

Francis, A., & Zairi, M. (2007). Business Process Reengineering: Critical factors in higher education, *Management Journal of Bradford*, 13(3), 451-465.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering The Corporation, A manifesto For Business Revolution*, London: Nicholas Brealey Publishing.

McAdman, R. & Donaghy, J. (1999). Business process reengineering IN The public sector: A study of Staff perception and Critical success factors, *Business process Management Journal*, 5(1), 33-52.

Tennant, J., & Chieh, W. (2005). The application of Business Process Reengineering in the U.K, *TGM Journal*, 17(6), 537-545.

Thomas, C. (1997). *Business Process Reengineering, Myth & Reality*, 3rd Ed., London: Kogan Page.